

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TÂNIA MARA RIBAS DE ABREU**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: O CASO DE  
UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL**

**Florianópolis, 2003**

**TÂNIA MARA RIBAS DE ABREU**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: O CASO DE  
UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como pré-requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.

**Florianópolis, 2003**

**TÂNIA MARA RIBAS DE ABREU**

**ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: O CASO DE  
UMA AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de agosto de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Orientadora

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.

---

Prof.a Bernadete Pasold, Dra.

Aos meus filhos, com muito amor.

### **AGRADEÇO...**

a DEUS, pela vida;

à Professora Ilse Maria Beuren, Dra., pelo permanente apoio, sábios conselhos, ensinamentos, confiança, paciência, dedicação e atenção despendidos; sua orientação foi fundamental ao desenvolvimento deste trabalho;

à Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, pela oportunidade de realização do mestrado;

aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelos conhecimentos transmitidos, que contribuíram em muito para a realização desta dissertação;

ao Banco do Brasil S.A., pelo apoio financeiro;

aos funcionários do Banco do Brasil, em especial aos amigos da agência Hugo Lange.

*“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,  
Muda-se o ser, muda-se a confiança;  
Todo o mundo é composto de mudança,  
Tomando sempre novas qualidades.”*

Camões

## RESUMO

ABREU, Tânia Mara Ribas de. Análise da competitividade sistêmica: o caso de uma agência do Banco do Brasil. 2003, 146 p. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo deste trabalho é efetuar uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil. Nessa perspectiva realizou-se um estudo exploratório, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso na Agência Hugo Lange do Banco do Brasil, em Curitiba/PR. Inicia com uma revisão bibliográfica sobre a teoria geral dos sistemas e as organizações, a organização e o ambiente organizacional, a adaptação organizacional estratégica, a análise da competitividade e a metodologia de referência para manutenção da competitividade. Também caracteriza o Sistema Financeiro Nacional, com ênfase no Banco do Brasil, objeto de análise da dissertação. Na sequência, com base nos dados coletados em documentos do Banco do Brasil e da agência Hugo Lange, bem como de entrevistas semi-estruturadas, foi possível conhecer o processo de elaboração do planejamento estratégico bem como a observância dos fatores empresariais, estruturais e sistêmicos em nível estratégico e operacional. Os resultados da pesquisa mostram que há preocupação em disseminar e homogeneizar conhecimentos, além de buscar o empenho de todos no que se refere à estratégia corporativa e ao atingimento dos objetivos. O plano estratégico é elaborado de forma centralizada pelas diretorias e é repassado às demais unidades. Nas agências não existe um modelo ou uma metodologia para elaborar o plano operacional, mas há um comprometimento de todos os funcionários na busca do atingimento dos resultados, contando, para isso, com recursos que a unidade tem à disposição para buscar a competitividade.

Palavras-chave: Competitividade sistêmica; plano estratégico; agência do Banco do Brasil.

## **ABSTRACT**

ABREU, Tânia Mara Ribas de. Analysis of the Systemic Competitiveness: the case of a Banco do Brasil Agency, 2003, 146 p. post-graduation programme, Production Engineering. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

The purpose of this work is to present a systemic competitiveness analysis of a Banco do Brasil Unit. In this perspective an exploratory study was accomplished, with a qualitative approach, by means of a study case in Banco do Brasil – Hugo Lange Agency, in Curitiba/PR. It initiates with a bibliographical review on the general theory of the systems and organizations, the organization and the environment organization, the strategic organizational adaptation, the competitiveness analysis and the reference methodology for the strategic plan adaptation analysis. It also characterizes the National Financial System, with emphasis on Banco do Brasil, the object of study of this dissertation. Next, based on data collected in documents of Banco do Brasil and Hugo Lange Agency, as well as semi-structured interviews, it was possible to know the strategic planning process and the strategic adaptation, as well as the observance of business, structural and systemic factors in a strategic and operational level. The research results show that there is the preoccupation to disseminate and homogenize information, besides seeking everyone's cooperation regarding the corporative strategy and the goal achievement. The strategic plan is elaborated in a centralized way by the management department and then forwarded to other units. In the agencies, there isn't a model or methodology to elaborate the operational plan, but there is a commitment from all employees to strive to attain results, to expecting to achieve this with the unit's available resources in the search for competitiveness.

Key-words: systemic competitiveness; strategic plan; Banco do Brasil Agency.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis do ambiente organizacional e os seus componentes.....	36
Figura 2: Forças competitivas .....	49
Figura 3: Inovação tecnológica como fator-chave de sucesso .....	56
Figura 4: A hierarquia dos planos .....	64
Figura 5: Fatores determinantes da competitividade.....	68
Figura 6: Planejamento e controle da capacidade produtiva.....	72
Figura 7: O sistema financeiro nacional .....	82
Figura 8: Intermediação financeira.....	96
Figura 9: Macroestrutura organizacional do Banco do Brasil S.A. ....	108
Figura 10: Organograma representativo da Agência Hugo Lange .....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização .....	40
Quadro 2: Áreas de competência empresarial .....	50
Quadro 3: Fatores sistêmicos da competitividade .....	79

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Tema e problema .....	15
1.2 Objetivos .....	17
1.3 Justificativa do estudo .....	17
1.4 Metodologia da pesquisa .....	19
1.5 Organização do trabalho .....	23
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>25</b>
2.1 A teoria geral dos sistemas e as organizações .....	25
2.1.1 Organizações como sistemas .....	27
2.1.2 Teoria geral dos sistemas .....	28
2.2 A organização e o ambiente organizacional .....	31
2.2.1 Propósitos da análise do ambiente .....	32
2.2.2 Funções da análise do ambiente .....	33
2.2.3 Estrutura ambiental .....	35
2.2.3.1 O ambiente geral .....	37
2.2.3.2 O ambiente operacional .....	38
2.2.3.3 Ambiente interno .....	39
2.3 Adaptação organizacional estratégica .....	41
2.3.1 Evolução do conceito de estratégia .....	42
2.3.2 Estratégias empresariais .....	44
2.4 Análise da competitividade .....	48
2.4.1 Vantagem competitiva .....	54
2.4.2 Atributos competitivos .....	58
2.4.3 Estratégias competitivas .....	62
2.4.4 Planejamento .....	63
2.5 Metodologia de referência para análise da adaptação do plano estratégico para manutenção da competitividade .....	67
2.5.1 Fatores empresariais .....	69
2.5.2 Fatores estruturais .....	74
2.5.3 Fatores sistêmicos .....	78
<b>3 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL .....</b>	<b>81</b>
3.1 Subsistema Normativo .....	83
3.1.1 Conselho Monetário Nacional .....	84
3.1.2 Banco Central do Brasil .....	86
3.1.3 Comissão de Valores Mobiliários .....	88
3.2 Subsistema de Intermediação .....	90
3.2.1 Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social .....	91
3.2.2 O Banco do Brasil como banco comercial .....	93

<b>4 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA EM AGÊNCIA DO BANCO DO BRASIL</b>	100
4.1 Apresentação do Banco do Brasil	100
4.1.1 Histórico da organização	101
4.1.2 Valores e crenças	105
4.1.3 Valores e crenças do BB na visão de seus funcionários	106
4.1.4 Estrutura organizacional do Banco do Brasil	106
4.1.4.1 O Programa Pilares	109
4.1.4.2 O Pilar Varejo	111
4.2 Elaboração do plano estratégico no Banco do Brasil	112
4.2.1 Planejamento estratégico	113
4.2.2 Planejamento operacional	117
4.2.3 Busca da competitividade	118
4.3 Fatores considerados no plano estratégico do Banco do Brasil	119
4.3.1 Fatores empresariais	120
4.3.2 Fatores estruturais	121
4.3.3 Fatores sistêmicos	123
4.4 Análise da busca da competitividade	124
4.4.1 Plano operacional nas agências	125
4.4.2 Execução do plano na busca da competitividade nas agências	126
<b>5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA AGÊNCIA HUGO LANGE</b>	127
5.1 Descrição da agência Hugo Lange	127
5.2 O plano operacional na agência Hugo Lange	129
5.2.1 Fatores empresariais	130
5.2.2 Fatores estruturais	132
5.2.3 Fatores sistêmicos	133
5.3 Pontos fortes e fracos da elaboração do plano de ação na agência Hugo Lange	134
5.3.1 Pontos fortes	134
5.3.2 Pontos fracos	135
5.4 A execução do plano e a competitividade da agência Hugo Lange	136
5.4.1 Fatores empresariais	137
5.4.2 Fatores estruturais	137
5.4.3 Fatores sistêmicos	137
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	139
6.1 Conclusões	139
6.2 Recomendações	141
<b>REFERÊNCIAS</b>	142

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo é dinâmico e as mudanças, sejam administrativas, de informação e/ou tecnológicas, alteram os padrões de competitividade das organizações. Wood Júnior (1995, p.190) considera mudança organizacional “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou qualquer outro componente capaz de gerar impacto entre as partes ou no conjunto das organizações”.

A empresa, neste ambiente turbulento, está sujeita a transformações rápidas, previsíveis ou não, o que pode alterar os seus padrões de competitividade, exigindo mudanças na forma de gestão. Senge (2000, p.35) defende a idéia de que as organizações, para terem sucesso, devem aprender a lidar com inovações. Traz uma abordagem específica com relação à administração organizacional, em que conecta o imperativo da aprendizagem e da geração de conhecimento com métodos específicos que permitam novas formas de pensar e interagir.

A busca do desenvolvimento conduz à constatação que, assim como as empresas dependem de seus integrantes, a própria civilização depende das organizações para buscar e manter o bem estar. Hall (1999, p.11) afirma que é difícil imaginar a sociedade atual sem as organizações, porque uma depende da outra.

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de dentro da organização. Há uma relação de interdependência entre a sociedade e as organizações e, considerando as mudanças constantes, o relacionamento ambiente-organização é dinâmico e de complexo entendimento.

Dentro deste contexto, este trabalho foca as organizações financeiras, em especial o Banco do Brasil. Toledo (1978) comenta que as atividades financeiras têm sua importância econômica na comercialização de dinheiro. Tal atividade sofre restrições por parte do

Governo, o qual deve controlar o fluxo das ações financeiras que trazem implicações setoriais, políticas e sociais.

Toledo (1978) elenca alguns elementos que exercem influência direta sobre as ações dos bancos. Destaca leis e decretos, que representam restrições de caráter legislativo. Além disso, as restrições de natureza conjuntural, que estão relacionadas à atual política de crédito e abrangem regras sujeitas à variações, de acordo com necessidades políticas e econômicas de curto prazo.

Este controle, por parte do Governo, segundo Toledo (1978), existe para garantir um sistema financeiro confiável, ordenado e passível de continuidade. No entanto, pode ocorrer que o grau de regulamentação, que deve proteger o público e empresas do setor, iniba a inovação no desenvolvimento dos serviços bancários. Portanto, os bancos não têm total liberdade para agir no mercado, mas atuam livremente dentro de um contexto de leis e regras do sistema financeiro nacional.

Katz e Kahn (1987) destacam que a velocidade do efeito da globalização no setor financeiro é grande, porque atua na rede de comunicações entre os centros financeiros mundiais, acarretando, em muitos países, o processo de fusão e aquisição de bancos e instituições financeiras, isto é, a absorção das instituições menores por aquelas de maior porte.

A tecnologia da informação tem contribuído sobremaneira para agilizar a rede de comunicações, o que também tem feito com que os bancos nacionais enfrentem ambientes complexos, em especial devido à redução da receita pela queda da inflação e pelo ingresso de empresas estrangeiras, dada a ampla abertura econômica do setor.

Após 1994, além das fusões e aquisições ocorridas que tiveram como consequência a entrada de capital estrangeiro no setor, também houve um grande avanço da tecnologia, o que implicou altos investimentos, tornando a situação ainda mais crítica. Estes fatos conduziram as empresas a buscar a adaptação rápida às novas situações impostas pelo mercado, a fim de

permanecerem ativas e competitivas e, além disso, atenderem a um consumidor que está mais exigente.

Os bancos vêm perdendo espaço para os concorrentes não bancários e não financeiros, os quais possuem algumas vantagens sobre aqueles. As empresas de *factoring* têm se utilizado da mídia para conquistar clientes, que até há algum tempo atrás só podiam contar com os bancos para obter empréstimos. Hoje, as casas lotéricas, acessíveis em qualquer cidade, mesmo que distantes dos grandes centros urbanos, atuam de forma parecida com os bancos, recebendo contas diversas e até mesmo efetuando saques e fazendo aberturas de contas e depósitos para a Caixa Econômica Federal. Além das casas lotéricas, alguns supermercados também se tornaram concorrentes dos bancos, no sentido de efetuarem o recebimento de contas de água, luz e telefone.

De acordo com Assaf Neto (2001, p.78), “as instituições classificadas como não bancárias são as que não apresentam capacidade de emitir moeda ou meios de pagamento, como os bancos comerciais”. Cita como exemplo os bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, sociedades de crédito imobiliário e associações de poupança e empréstimo.

Referindo-se às empresas de *factoring*, Assaf Neto (2001, p. 83) define instituições não financeiras. Explica que são “empresas comerciais (não financeiras) que operam por meio de aquisições de duplicatas, cheques etc. de forma similar a uma operação de desconto bancário”. Além das empresas de *factoring*, são também classificadas como instituições não financeiras as companhias seguradoras.

Esses competidores não bancários e não financeiros estão livres de algumas regras que são importantes e inerentes aos serviços bancários, tais como a fiscalização intensa, o controle governamental efetuado pelo Banco Central, as ações internacionais com moedas e câmbio.

Por essa razão, podem ser mais produtivos e eficazes na concorrência com os bancos no atendimento ao público.

Aos bancos cabe, então, responder rapidamente às mudanças que lhes são apresentadas, procurando adaptar-se aos sistemas em vigor para que permaneçam competitivos. Alves Filho (2000, p.37) afirma que “as organizações têm se defrontado com ambientes afetados por grande turbulência, caracterizados por altos níveis de complexidade e instabilidade, ocasionando, nas organizações, conseqüentemente, elevados níveis de incerteza”.

Assim, gerir o processo de relacionamento dessas organizações com o ambiente onde estão inseridas, na busca de articulação adequada, com competitividade, é um desafio constante para os gestores. De um lado deparam-se com um ambiente extremamente regulado, e de outro, sofrem pressões do mercado para serem mais flexíveis para atender às necessidades dos clientes.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

As organizações têm interesses mutantes, razão pela qual o plano estratégico deve ser um instrumento que tende a levar a empresa a atingir os seus objetivos em busca da competitividade. Para as empresas sobreviverem, precisam, além de se adaptar ao ambiente, antecipar-se aos eventos futuros, aproveitando as oportunidades e evitando ameaças.

A transformação estratégica está voltada para a obtenção de vantagens competitivas, pela redefinição de objetivos de negócio, criando novas competências, além de utilizar essas capacidades para aproveitar melhor as oportunidades do momento. Esta realidade de transformações e inovações não exclui da sua ação nenhum dos setores empresariais; afeta a



todos, desde a indústria de bens e serviços até o comércio e instituições bancárias, principalmente quando observada pelo prisma da globalização.

De acordo com Alves Filho (2000, p.101), a globalização foi muito significativa para o setor bancário, porque o mercado nacional se abriu para os bancos estrangeiros. Isso foi facilitado e se torna cada vez mais comum devido às modernas tecnologias de informação, imprescindíveis no setor financeiro. As mudanças ocorridas no setor bancário, como a introdução de novas tecnologias e o aumento da concorrência, foram significativas.

Albertin (1996, p.110) diz que uma das mais importantes características do ambiente empresarial é a globalização, que é fundamental para os bancos brasileiros devido à entrada de concorrentes estrangeiros. A alta velocidade do efeito da globalização nas instituições financeiras, segundo Alves Filho (2000, p.104), é decorrente das redes de comunicação de dados entre os centros financeiros mundiais.

O mercado globalizado, a concorrência acirrada e a revolução tecnológica exigem a aplicação de filosofias, métodos e técnicas adequados para o gerenciamento das organizações. O Banco do Brasil procura acompanhar o avanço tecnológico mas, primordialmente, planeja e traça o percurso dos negócios. possui uma unidade denominada Estratégia e Organização, que coordena e instrumentaliza o processo de elaboração da estratégia corporativa.

O Banco do Brasil, desde a sua criação, tem enfrentado as diversas situações de mercado, tenham elas sido favoráveis ou não. Atualmente, com uma configuração de banco de varejo, busca manter-se competitivo. Por isso, está em constante evolução e adaptação, atento às políticas econômicas do país e mundiais e também às exigências do mercado.

A participação das diversas Unidades Administrativas do Banco do Brasil na elaboração do seu plano estratégico ocorre com o objetivo de aprimorar o pensamento estratégico dos seus gestores. Dessa forma, efetuar uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil é o tema desta pesquisa. Assim, diante do exposto

elaborou-se a seguinte questão-problema: *Como ocorre a busca de competitividade sistêmica em uma agência do Banco do Brasil?*

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é efetuar uma análise da busca de competitividade sistêmica em uma agência do Banco do Brasil.

A partir do objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- descrever o processo de elaboração do plano estratégico no Banco do Brasil, com vistas à manutenção de sua competitividade;
- verificar como são considerados os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos no Banco do Brasil para a elaboração do plano operacional nas agências; e
- investigar como a agência Hugo Lange, do Banco do Brasil em Curitiba/PR, realiza o processo de elaboração do plano operacional, considerando os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As empresas brasileiras, particularmente os bancos, vêm tendo seus lucros reduzidos, a partir da abertura da economia para o capital internacional, devido à ampliação da forte concorrência. Além disso, as reduções dos lucros, com a queda da inflação, resultaram na busca de renovação das ações administrativas para fidelizar o cliente e atendê-lo de forma diferenciada, mas com menores custos, garantindo, assim, a lucratividade.

O surgimento de concorrentes não bancários, que passaram a atuar com oferecimento de crédito pessoal e empresarial, eliminou algumas vantagens que antes eram conferidas somente ao sistema bancário. Esses novos competidores foram se mostrando produtivos e flexíveis às necessidades da clientela em geral, uma vez que estão livres de incontáveis normas, regulamentações e custos que recaem sobre o setor bancário.

O Banco do Brasil sofreu diversas transformações, tanto em função da concorrência internacional quanto das variáveis econômicas nacionais. A partir de 1986, ocorreu a perda da condição de autoridade monetária, conforme explica Assaf Neto (2001, p.73):

a instituição era considerada uma autoridade monetária, atuando na emissão de moeda no país por meio do acesso direto à conta movimento do Tesouro Nacional. Por decisão do Conselho Monetário Nacional, esse privilégio do Banco do Brasil foi revogado, conservando ainda a função de principal agente financeiro do Governo Federal.

De acordo com Lopes e Rosseti (1998, p.377), “em março de 1990, ao instalar-se o novo governo, um novo conjunto de medidas de alto impacto foi tentado para a contenção do processo hiperinflacionário instalado na economia”.

Lopes e Rosseti (1998, p.387-388) comentam que, com o Plano Real, no primeiro semestre de 1994, foram aplicadas medidas de estabilização financeira que trouxeram os seguintes benefícios ao setor financeiro:

- Remonetização: baixa aversão do público à retenção de ativos monetários.
- Redução da velocidade de circulação da moeda: giro menos oneroso de ativos monetários.
- Expansão dos prazos de operações ativas e passivas dos intermediários financeiros, ampliando-se o leque das operações de financiamento.
- Desencorajamento das fugas de recursos para mercados externos.

A concorrência internacional não afetou exclusivamente o Banco do Brasil, mas o setor financeiro nacional como um todo. Quando bancos internacionais começaram a investir no mercado brasileiro, por meio da aquisição de pequenos bancos, o Banco do Brasil teve que rever suas estratégias diante desse cenário. Porém, conseguiu enfrentar a situação com

sucesso, visto que, de acordo com Cobra (2001, p.244), o Banco do Brasil figurou, no ano 2000, como o maior banco da América Latina.

Esses fatores evidenciam a relevância de identificar como ocorre o processo de implantação do plano operacional em agências do Banco do Brasil, no sentido de buscar a manutenção de sua competitividade neste novo mercado.

Como contribuição teórica do estudo pode-se destacar a discussão de mecanismos para enfrentar as mudanças, dificuldades e adversidades, que surgiram no mercado financeiro brasileiro, principalmente na última década, buscando a competitividade sistêmica. Contribui ainda para ampliar o conhecimento de estudantes, pesquisadores e profissionais da área de administração sobre as estratégias competitivas e a relação de uma instituição financeira com suas agências.

Em termos práticos, o trabalho contribui para que os gerentes das agências do Banco do Brasil repensem os métodos que estão sendo utilizados para a implantação do plano operacional e procurem desenvolver uma metodologia buscando a manutenção da competitividade sistêmica da instituição.

Deste modo, este trabalho mostra-se relevante na medida em que efetua uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil, com embasamento teórico para os temas abordados no estudo de caso, de maneira que a parte teórica sustente a abordagem prática.

#### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Demo (2000, p.33) diz que a pesquisa se caracteriza como uma atividade cotidiana, considerando-a “uma atitude, um questionamento sistemático, crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade sem sentido teórico e prático”. Minayo (1994, p.17), por sua vez, considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade”.

Gil (1999, p.43) afirma que a pesquisa tem caráter pragmático, visto que é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo

fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico”.

Neste sentido, Santos (2000, p.21) explica que as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta que a “pesquisa exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas à *web sites* etc”. A presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratório, visto que compila o referencial teórico acerca do planejamento estratégico e operacional, em uma perspectiva de análise da competitividade sistêmica, bem como sua aplicação prática no que tange ao Banco do Brasil em suas agências.

Quanto à abordagem do estudo, é de natureza qualitativa. De acordo com Raupp e Beuren (2003, p.92), “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último”. Na abordagem qualitativa não é utilizado método estatístico para análise dos dados. As informações obtidas são analisadas conforme sua essência e relação com o problema.

Vergara (2000, p.59) comenta que “os dados também podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os”. Minayo (1998, p.21) afirma que “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares”.

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se por adotar a forma qualitativa para proceder à uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil. Vale ressaltar que na pesquisa qualitativa não é exigida a utilização de métodos ou técnicas estatísticas. Os dados são coletados naturalmente e o pesquisador é o elemento chave da pesquisa.

Santos (1999, p.28) diz que as pesquisas também podem ser classificadas segundo os procedimentos de coleta de dados, que são métodos utilizados para reunir informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato, fenômeno ou problema.

Nessa perspectiva, a pesquisa, de natureza exploratória, foi realizada por meio de um estudo de caso. Gil (1994, p.78) caracteriza estudo de caso como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. O fundamento do estudo de caso, conforme Gil (1994, p.79), está na seguinte idéia: “a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

O estudo de caso apresenta diversas vantagens, como o estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade do objeto de estudo, simplicidade nos procedimentos. Segundo Vergara (2000, p.49), estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

O estudo de caso foi realizado no Banco do Brasil, sendo que a unidade de análise foi a Agência Hugo Lange, localizada em Curitiba/PR. Os procedimentos foram selecionados a partir do objetivo do trabalho, que é efetuar uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil. Santos (2000, p.29) alerta que o estudo de caso “exige do pesquisador grande equilíbrio intelectual e capacidade de observação, além de parcimônia quanto à generalização dos resultados”.

Assim, em um primeiro momento, foi efetuado o levantamento de dados em documentos (dados secundários), o que permitiu conhecer o plano estratégico do Banco do Brasil. Acessou-se também *folders* e manuais de orientação fornecidos pela instituição,

preparados e dirigidos aos funcionários. Na segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas não estruturadas (dados primários), com sete pessoas da instituição, que ocupam as seguintes funções: assessor *senior*, gerente de agência, gerente de contas, gerente de expediente, caixa e posto efetivo. Foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitado um posicionamento do entrevistado em relação à competitividade sistêmica da Agência Hugo Lange.

No que concerne à análise dos dados, para os dados primários adotou-se a análise documental e para os secundários a análise de conteúdo. Colauto e Beuren (2003, p.134) explicam que “a coleta de dados por meio de pesquisa documental ou de fontes primárias é a que trabalha com informações que não receberam tratamento analítico”. As fontes secundárias são descritas por Colauto e Beuren (2003, p.135) como aquelas que “utilizam, fundamentalmente, contribuições já publicadas sobre o tema estudado. Consideram-se documentos de fontes secundárias as teses, dissertações, monografias, artigos de anais, artigos eletrônicos”.

Apesar da preocupação em buscar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na pesquisa, é recomendável cautela para não generalizar conclusões além da organização e unidade investigadas, visto tratar-se de um estudo de caso. Deste modo, vale ressaltar que o caráter desta pesquisa não é conclusivo, apenas levanta questões para que, em outro estudo, possam ser exploradas.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Considerando o problema da pesquisa e os objetivos do trabalho, o mesmo foi dividido em seis capítulos. No primeiro apresenta-se a introdução do estudo. Inicia-se com a apresentação do tema e do problema da pesquisa. Na sequência evidenciam-se os objetivos, a justificativa, a metodologia da pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, baseada em pesquisas bibliográficas. Primeiramente faz-se uma incursão na teoria geral dos sistemas e das organizações. Na sequência, contempla-se a organização e o ambiente organizacional. Depois, aborda-se a adaptação organizacional estratégica. Em seguida discute-se a análise da competitividade. Por último, apresenta-se a metodologia de referência para análise da manutenção da competitividade.

O capítulo seguinte faz uma incursão no sistema financeiro nacional. Inicialmente aborda o subsistema normativo, com ênfase nas funções do Conselho Monetário Nacional, nas atribuições do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários. Em seguida contempla o subsistema de intermediação, com destaque no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social em geral e do Banco do Brasil em particular.

O quarto capítulo contempla a competitividade sistêmica nas agências do Banco do Brasil. Apresenta um breve histórico do Banco do Brasil, seus valores e crenças, bem como sua estrutura organizacional. Na sequência contempla a elaboração do plano estratégico no Banco do Brasil, fatores considerados no mesmo, além da análise da busca da competitividade.

O capítulo seguinte procede à análise da competitividade da agência Hugo Lange do Banco do Brasil. Inicialmente faz-se a descrição da agência. Segue com o plano operacional, fazendo uma análise dos aspectos empresariais, estruturais e sistêmicos, observados pela agência Hugo Lange. Destaca também os pontos fortes e fracos da elaboração do plano de ação na agência. Por último, aborda a execução do plano e a busca de competitividade da agência Hugo Lange.

Ao final apresentam-se as conclusões do estudo e recomendações para futuros trabalhos sobre o tema pesquisado.



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica que fundamenta o estudo. Aborda primeiramente a teoria geral dos sistemas e as organizações. Na sequência faz uma incursão teórica na organização e no ambiente organizacional. Em seguida contempla a adaptação organizacional estratégica e a análise da competitividade. Por fim, apresenta a metodologia de referência para a manutenção da competitividade.

### **2.1 A TEORIA GERAL DE SISTEMAS E AS ORGANIZAÇÕES**

Maximiano (1995, p.21) diz que as organizações constituem um tipo de agrupamento social, e as define como “grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançarem objetivos comuns”.

Chiavenato (1987, p.61) comenta que “a sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações, das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer”. Entende-se que o ser humano não tem mais como se libertar das organizações, visto que estas organizam a sociedade. Para nascer é preciso buscar as instituições médicas e hospitalares. No decorrer de toda a vida se depende de incontáveis organizações dos mais diversos setores. Até mesmo quando se morre há dependência de organizações para executar o funeral de acordo com a cultura da sociedade.

Assim, é imprescindível que as organizações estejam atentas ao ambiente em que se situam, o qual contém ameaças e oportunidades, visto que, segundo Silva (2001, p.62), “as organizações modernas são moldadas por componentes de seu ambiente”.

Sobre a importância dos ambientes organizacionais, Silva (2001, p.63) apresenta o

seguinte comentário:

James D. Thompson foi uma das principais pessoas a reconhecer a importância dos ambientes organizacionais. Thompson sugere que um ambiente organizacional pode ser descrito por meio de duas dimensões, que são: o grau de mudança e o grau de homogeneidade deste 'ambiente'. Explica que o grau de mudança é a extensão na qual o ambiente é relativamente estável ou relativamente dinâmico. O grau de homogeneidade é a extensão na qual o ambiente é relativamente simples ou relativamente complexo.

Dessa forma, pode-se descrever o ambiente organizacional como um cenário composto por duas dimensões definidas por James Thompson como grau de mudança e grau de homogeneidade. A primeira se refere à dinamicidade ou estabilidade do ambiente, a segunda denota a simplicidade ou complexidade do ambiente.

No entanto, o ambiente organizacional e as dimensões apresentadas inexistem sem pessoas e tecnologia pois, conforme Hampton (1983, p.7), uma organização “é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo. Uma empresa é uma organização. Também é uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior”.

Os membros de uma organização podem ser denominados colaboradores, pois colaboram uns com os outros no sentido de atingir objetivos organizacionais. Conforme Drucker (1984), cada membro da empresa presta a ela uma contribuição e todos devem colaborar para o alcance da meta comum.

Portanto, o termo organização não se refere apenas à empresa, instituição ou corporação, mas pode caracterizar um departamento ou seção, na qual as pessoas que o integram têm objetivos e metas em comum e procuram alcançá-los.

Segundo Chiavenato (1987, p.204), “uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

De acordo com Lawrence e Korsch (1972, p.39), “uma organização é a coordenação

de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”.

Em síntese, uma organização é uma instituição com ou sem fins lucrativos, pública ou privada, que depende de recursos humanos, tecnológicos e materiais para alcançar seus objetivos e metas. As pessoas dependem das organizações para viverem em sociedade e as organizações exercem seu papel social dentro do contexto em que estão inseridas.

### **2.1.1 Organizações como sistemas**

As organizações não são estáticas ou estagnadas. Silva (2001, p.77) explicita que, devido a sua natureza dinâmica, “elas crescem, encolhem e mudam ao longo do tempo”. As organizações não são estáveis. Elas estão sujeitas a mudanças no ambiente interno e externo. Morgan (1996) afirma que as organizações apresentam um contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente, ou seja, têm necessidade de se adaptar para sobreviver, e que a influência é recíproca entre a organização e o ambiente.

Uma das idéias fundamentais do enfoque sistêmico é a definição da organização como sistema. Sistema, conforme Sandroni (1999, p.435), é o “conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”.

De acordo com Mintzberg (1995, p.17), “as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas e fluxos e determinar os inter-relacionamentos dos diferentes portes”. Além disso, a organização precisa de racionalidade, evidenciada por meio da adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistematizados, para o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias que regem suas ações organizacionais. Na prática, todas as pessoas formam imagens mentais das organizações em que trabalham. Uma organização é vista de forma diferente, por diferentes pessoas.

Chiavenato (1987) afirma que as contribuições de cada indivíduo à organização variam enormemente. As pessoas pensam e agem de modo diverso, por isso é natural que a contribuição individual de cada funcionário dentro de uma organização seja diferente, pois cada qual tem uma maneira específica de visualizar a empresa, com pontos de vista que são determinados por sua função, profissão ou personalidade, além dos objetivos pessoais de cada indivíduo.

As organizações são compostas por pessoas e o ser humano é complexo por natureza. De acordo com Chiavenato (1987, p.207), “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores que determinam os sistemas de informação e os procedimentos do trabalho”.

Sendo assim, toda organização é um sistema único, que atua em determinado ambiente dinâmico. Por ser um sistema aberto, recebe interferências do ambiente o tempo todo, a ponto de necessitar desenvolver capacidade de adaptação para permanência no mercado.

### **2.1.2 Teoria geral dos sistemas**

Com o advento da Teoria Geral dos Sistemas, tornou-se evidente e indisfarçável a natureza sistêmica das organizações em geral e das empresas em particular. Chiavenato (1987, p.346) explicita que:

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. Representa uma das maiores contribuições à ciência moderna e principalmente à administração. A TGS não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim, produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

A Teoria Geral de Sistemas se aplica a todos os tipos de sistemas vivos. Embora os sistemas se subdividam e gerem interdependências, considera-se que a Teoria Geral dos

Sistemas exige uma compreensão global, pois todos os sistemas têm, dentro de seu contexto, outros sistemas. Estes recebem e descarregam seus componentes em sistemas vizinhos e correlacionados, em um processo de intercâmbio infinito com seu ambiente. Nessa interação, ele pode crescer e se desenvolver. Na ausência de compartilhamento, ele pode se reduzir e desintegrar.

Sobre a abordagem sistêmica, aplicada à administração, Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p.55) consideram que:

A abordagem sistêmica é essencialmente uma maneira de pensar sobre a organização – suas metas, objetivos e finalidades – e sobre a relação entre suas partes. Essa abordagem tem três objetivos: (1) definir relações tanto internas como externas à organização, (2) verificar o padrão dessas relações e (3) verificar o propósito comum dessas relações.

A abordagem sistêmica auxilia os gestores na tomada de decisões porque observa o que se passa no ambiente interno e externo e quais as relações de tais eventos com os objetivos organizacionais.

A teoria geral dos sistemas, conforme Katz e Khan (1987), é utilizada para expor o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos. A teoria pode ser aplicada em qualquer processo dinâmico que obedeça a qualquer seqüência padronizada de eventos.

Chiavenato (1987) diz que os sistemas podem ser fechados ou abertos, dependendo de sua permeabilidade ou abertura de suas fronteiras ou de seus limites. Quanto maior a permeabilidade, maior o intercâmbio entre o sistema e o ambiente que envolve externamente. O sistema é fechado quando tem pouquíssimas entradas ou saídas em relação ao ambiente.

No entanto, Silva (2001, p.48) explica que “as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, os quais tomam entradas do ambiente (saídas de outros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem estas entradas em saídas (entradas em outros sistemas) para alcançar algum objetivo”. Este aspecto de transformação de entradas em saídas é comum a todas as organizações, independentemente do seu tipo ou classificação.

Bowditch e Buono (1997, p.142) comentam que “no pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados”. Acreditava-se que a eficácia e o sucesso da organização dependiam da eficiência das suas atuações e operações internas, integradas às políticas administrativas desenvolvidas para realizar suas tarefas.

A abordagem de sistema aberto, no estudo das organizações, trouxe a adaptação da organização a uma visão de sistemas abertos, com características próprias e diferenciadas, mas que compartilham propriedades comuns aos sistemas abertos.

Para Katz e Khan (1987), seria errôneo não reconhecer que a organização depende continuamente das ocorrências do seu ambiente, tanto interno quanto externo, pela existência de inter-relações dinâmicas de qualquer estrutura social com seu ambiente natural e social que, constantemente, em movimentos dinâmicos, levam mudanças à organização.

A existência de subsistemas com variados graus de interdependência faz com que as mudanças num subsistema tendam a afetar o comportamento de outro. Além disso, as organizações situam-se em diversos ambientes dinâmicos, constituídos de vários outros sistemas, maiores ou menores, de modo que os elos existentes entre a organização e seus ambientes dificultam a especificação objetiva dos limites da organização.

Para suprir suas necessidades básicas e garantir os recursos necessários à sua sobrevivência e desenvolvimento, a organização precisa promover mudanças. Sendo sistemas abertos, as organizações necessitam se adaptar às variações impostas pelas condições externas, a fim de alcançarem o sucesso e a sobrevivência. Com esse entendimento, pode-se buscar a compreensão acerca do que seja organização e ambiente organizacional.

## 2.2 A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A inserção da organização no ambiente organizacional envolve a administração estratégica, a partir da análise do ambiente. Segundo Certo e Peter (1993, p.38), o processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente, em que se faz o mapeamento do ambiente organizacional, para identificar as ameaças e oportunidades, presentes e futuras. Portanto, conhecer o ambiente organizacional é vital para que a empresa tenha sucesso.

Os gestores podem obter vantagens no mercado competitivo quando estão atentos aos fatores sistêmicos. Thomas (1974, p.27) afirma que “como as organizações são sistemas abertos, os fatores ambientais inevitavelmente as influenciam, e cabe aos administradores assegurar que essa influência seja canalizada para uma direção positiva, que possa contribuir para o sucesso organizacional”.

Como há interação da organização com o ambiente, então, para o sucesso da organização é necessário manter atenção constante ao meio, pois assim é possível identificar as oportunidades e aproveitá-las, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou adaptar-se a elas.

As instituições financeiras também sofrem interferências do ambiente, principalmente do ambiente externo. De acordo com Cobra (2000), os fatores ambientais que mais interferem nos negócios das empresas financeiras são:

- a) aspectos sociais – podem ocorrer mudanças dentro da empresa financeira e nos fatores sociais externos à empresa;
- b) políticos – a situação política interfere nos negócios; e
- c) econômicos – para inibir eventuais repercussões desfavoráveis aos negócios da empresa, é preciso que se faça uma análise econômica da situação atual e futura.

A observância dos fatores sistêmicos assinalados é fundamental para a tomada de

decisões em todos os setores empresariais, pois as organizações são sistemas abertos, que recebem influências positivas e negativas do ambiente. Por essa razão, se torna necessária a análise ambiental.

### **2.2.1 Propósitos da análise do ambiente**

Atualmente, é fundamental que os administradores estejam atentos aos fatores ambientais, tais como clientes, acionistas, sindicatos, autoridades, entre outros. A análise do ambiente, segundo Maximiano (1997), ajuda a entender a estrutura e o comportamento do ambiente. Só é possível formular estratégias eficazes quando se sabe lidar com o ambiente.

De acordo com Certo e Peter (1993, p.39), o propósito da análise do ambiente “é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional”. Após a análise do ambiente, o gestor avalia a situação da organização, tendo uma imagem geral da empresa, com a identificação dos pontos fortes, fracos e neutros, bem como das oportunidades e ameaças ambientais.

Só então poderá ser estabelecido onde a empresa deverá chegar e como esta nova posição será alcançada, elaborando-se as estratégias e os planos estratégicos que serão adotados. A análise ambiental deve ser feita para fornecer subsídios a questões do ambiente que podem ser exploradas pelas empresas, visando ajudar os gestores a estabelecer estratégias futuras para o atingimento das metas.

As mudanças ambientais são rápidas e provocam efeitos diversos nas organizações. Os gestores de todos os setores estão sujeitos ao fracasso se deixarem de analisar o contexto ambiental. Stoner e Freeman (1999, p.46) afirmam que:

hoje, mais do que nunca, os administradores sofrem uma pressão cada vez maior para prever e responder a essa quantidade de forças externas, e para pensar globalmente. Assim, muitos estão usando o “pensamento estratégico” para responder ao ambiente em rápida mudança e para capitalizar sobre ele.



A análise do ambiente é essencial para a elaboração do planejamento estratégico das empresas, haja vista tratar-se de sistemas abertos fortemente influenciados por fatores externos. Por outro lado, as organizações também afetam o ambiente onde estão inseridas, interagindo com o mesmo.

### **2.2.2 Funções da análise do ambiente**

São diversas as funções da análise do ambiente. Sua essência está em detectar oportunidades e ameaças à organização. Certo e Peter (1993) comentam que os gestores precisam ter em mente que a análise ambiental, em qualquer organização, deve atender a necessidades específicas dessa organização. Como cada organização tem características próprias, as regras ou papéis organizacionais variam de organização para organização.

O mapeamento do ambiente interno e externo consiste no primeiro passo de uma análise ambiental. Dentre as diversas funções está o planejamento de ações para o enfrentamento de ameaças e oportunidades detectadas, com vistas aos objetivos organizacionais. Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) apontam que, por meio da análise ambiental é possível tentar prever o impacto potencial buscando reações eficazes e tentar conduzir as ações empresariais para que exerçam influência sobre o ambiente, além de procurar formas de ação defensiva.

Embora não seja possível fazer generalizações, Certo e Peter (1993, p.40-41) apresentam três funções básicas de análise do ambiente:

1. *A função orientada para a política:* O principal propósito de uma análise do ambiente orientada para a política é melhorar o desempenho organizacional simplesmente mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes do ambiente. Em geral, os que executam essa espécie de análise do ambiente enfocam bem a corporação como um todo e têm acesso direto à alta administração. Essa função enfatiza a descoberta antecipada e a reação adequada da alta administração a questões estratégicas amplas tais como atitudes, normas e leis que provavelmente afetem a organização como um todo.

A análise do ambiente orientada para a política normalmente não é estruturada e o relacionamento entre o processo de análise do ambiente e o planejamento organizacional formal é indireto e informal.

2. *O papel do planejamento estratégico integrado*: O principal propósito desse tipo de análise do ambiente é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes das divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa e tendo um impacto direto sobre o planejamento corporativo e divisional. Os que se ocupam com tais análises ambientais trabalham tanto em nível de corporação como de divisão e informam ou executam como parte do pessoal de planejamento da organização. Normalmente, um sistema de análise dessa espécie tem uma tarefa específica a realizar dentro do processo de administração estratégica. Em geral, essa tarefa inclui a preparação de previsões ambientais para gerar hipóteses básicas sobre planejamento organizacional e fornecer informações mais detalhadas sobre partes relevantes do ambiente à medida que planos organizacionais específicos começam a se materializar.
3. *O papel orientado para a função*: O principal propósito da análise ambiental orientada para a função é melhorar o desempenho organizacional fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho de funções organizacionais específicas. Esse tipo de análise do ambiente é normalmente feito para aumentar o desempenho de uma função em especial ou de uma atividade organizacional principal tanto em nível de corporação como divisional. Tais funções podem ser amplas (melhoria de práticas de recrutamento organizacional) ou bastante específicas (atendimento rápido de um regulamento do governo). Naturalmente, os que executam esse papel abordam de forma muito limitada segmentos ambientais específicos relacionados à função organizacional em questão. O sistema em que eles operam é geralmente integrado ao processo de planejamento normal para aquela função organizacional em particular.

Entende-se que, na análise ambiental, ao focar uma dessas três funções ou todas elas, os gestores conseguem formular estratégias organizacionais mais eficazes. No caso da função orientada para a política, nota-se que é mais ampla quanto ao escopo e que se relaciona menos com o planejamento da organização. O papel do planejamento estratégico integrado enfatiza, mais do que nas outras funções, a importância da análise do ambiente organizacional para o planejamento corporativo e divisional. O papel orientado para a função se preocupa principalmente com questões organizacionais específicas.

A análise ambiental deve abranger todo o contexto no qual a organização está inserida. Stoner e Freeman (1999, p.64) comentam que “o meio ambiente determina tanto a quantidade de incerteza que uma organização enfrenta como quão dependente ela é de outros para a obtenção de recursos vitais”. Em um contexto de turbulências, é importante que as organizações direcionem recursos à monitoração e análise ambiental, o que possibilitará a adoção de medidas frente a mudanças que possam afetar a organização.

As funções apresentadas são algumas das possibilidades de como um sistema de análise do ambiente pode ser usado, de forma a atender as necessidades da organização. Estas funções, quando não refletem as necessidades da organização, podem se transformar em barreiras para o sucesso.

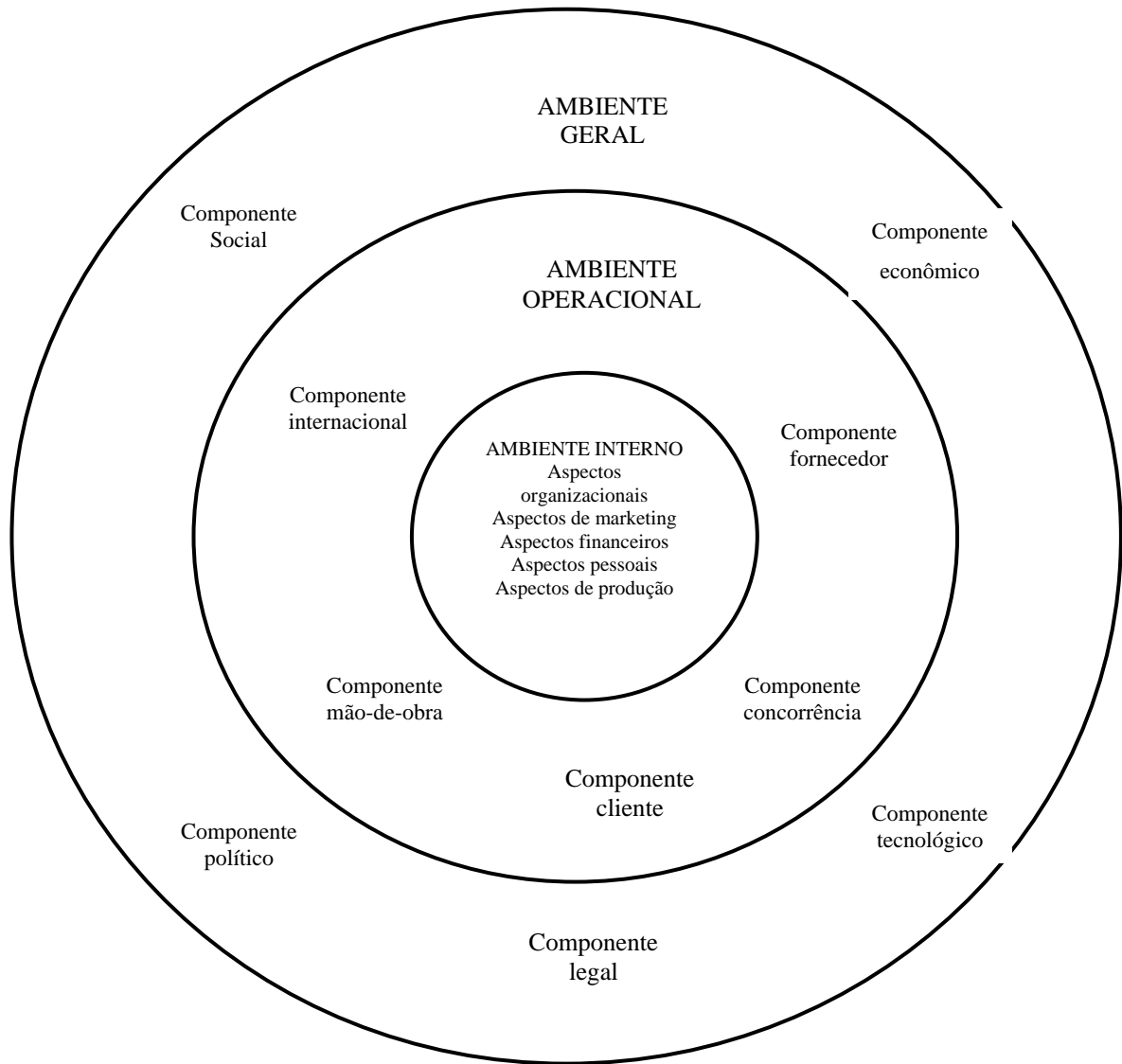
### **2.2.3 Estrutura ambiental**

Há opiniões diversas com relação à divisão da estrutura ambiental. Maximiano (1997, p.25), por exemplo, apresenta o seguinte:

o ambiente de qualquer organização divide-se em duas grandes dimensões. Em primeiro lugar, encontra-se o ambiente imediato, em que estão os segmentos que interessam diretamente à organização ou que influenciam diretamente sua eficácia. O ambiente imediato faz parte do macroambiente, ao qual pertencem os segmentos que influenciam todas as organizações semelhantes e a comunidade das organizações em geral. Nos dois casos, ambiente imediato e macroambiente, os segmentos podem organizar-se de forma complexa, formando sistemas externos, que interagem com os sistemas internos.

Portanto, na opinião de Maximiano (1997, p.25), a estrutura ambiental é composta por ambiente imediato e macroambiente, sendo que o primeiro está dentro do segundo. Isto difere da divisão apresentada por Certo e Peter (1993, p.42), que dividem a estrutura ambiental em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. Argumentam que, para efetuar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, os gestores devem entender bem como os ambientes organizacionais estão estruturados.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) também apresentam a estrutura ambiental subdividida em três níveis: macroambiente (que Certo e Peter denominam ambiente geral), ambiente de tarefas (denominado por Certo e Peter ambiente operacional) e ambiente interno. Na Figura 1 evidencia-se como o ambiente de uma organização é normalmente composto.



**Figura 1: Níveis do ambiente organizacional e os seus componentes**

Fonte: adaptado de Certo e Peter (1993, p.43).

Verifica-se o relacionamento de cada um desses níveis entre si e com a organização como um todo. É importante que os gestores entendam esses níveis ambientais e conheçam os componentes que os integram.

Para entender melhor a organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis é necessário explicá-los individualmente, conforme segue.

### 2.2.3.1 O ambiente geral

Este é um nível de ambiente externo, cujos componentes são amplos, de pouca aplicação administrativa. Nele está incluído, conforme Certo e Peter (1993), o componente econômico, que indica a distribuição dos recursos no ambiente, como: o PIB, a taxa de inflação, a produtividade, as taxas de emprego, o balanço de pagamentos, as taxas de juros, tributos e receita de consumidores, débitos e despesas.

O componente social inclui as características culturais, educacionais, sociais, a distribuição geográfica e a população do local em que a organização está inserida.

O componente político do ambiente geral, por sua vez, envolve as questões relacionadas aos compromissos governamentais, tais como regime e atitude do governo diante do ambiente das indústrias, com relação à aprovação de projetos, aprovação de leis, definições de partidos políticos.

O componente legal do ambiente geral refere-se à legislação aprovada, diretamente voltada para as organizações como, por exemplo, as leis ambientais, de saúde ocupacional, de proteção ao consumidor, entre outras.

O componente tecnológico engloba as inovações, os novos procedimentos utilizados na produção de bens e serviços, os novos equipamentos informatizados empregados para melhorar a produtividade e integrantes das empresas que buscam melhorar sua produção e administração.

Meggison, Mosley e Pietri Jr. (1998) também apresentam o ambiente geral da forma acima explicitada, mas com a denominação de macroambiente, envolvendo fatores legais/políticos, internacionais, tecnológicos, econômicos e sociais.

Na opinião de Maximiano (1997, p.252), o macroambiente é composto de “organizações, processos e eventos sociais, tecnológicos, institucionais, demográficos e políticos, entre outros”. Apresenta como principais componentes: tecnologia, ecologia,

legislação e instituições, economia, demografia e sociedade como um todo.

Portanto, o ambiente geral ou macroambiente apresenta-se nas três obras citadas com os mesmos componentes, apenas com denominação diferente. Embora Maximiano também apresente os mesmos componentes, o enfoque das subdivisões seguintes será colocado na similaridade entre os dois primeiros autores.

#### 2.2.3.2 O ambiente operacional

Certo e Peter (1993, p.44) consideram que “o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização”. Suas implicações específicas estão ligadas de forma imediata à administração da organização. Seus principais componentes são os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

O componente cliente integra o ambiente externo e reflete as principais características dos que utilizam bens e serviços ofertados pela organização. Suas ações são medidas, pesquisadas e controladas sempre, para os mais diversos fins. Os resultados das informações obtidas são usados como método de avaliação para a empresa, quanto a seus bens e serviços, na busca de melhorar sua performance e seu atendimento.

O componente concorrência também é alvo de grande preocupação, uma vez que entender competidores é fator essencial para o desenvolvimento estratégico de uma empresa, que busca avaliar os pontos fortes e fracos dos mesmos e a capacidade própria. Entender os concorrentes é essencial para a elaboração de estratégias a serem adotadas.

O componente mão-de-obra refere-se à possibilidade que a organização tem de realizar suas tarefas. Envolve ações de nível de conhecimento, salários, idade média dos trabalhadores, entre outros aspectos.

O componente fornecedor envolve as relações de produtividade e a aquisição de recursos pela organização. Para a eficácia da organização são elementos importantes as

vendas, a qualidade dos produtos, o cumprimento de prazos, credibilidade e crédito ofertado, os quais estão diretamente ligados aos fornecedores e seu conhecimento.

O componente internacional envolve todas as implicações internacionais das organizações, em especial no que diz respeito às leis, políticas, cultura e ambiente internacional, principalmente dos países com os quais a empresa busca se relacionar.

Na visão de Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p.68), o ambiente operacional é denominado ambiente de tarefas, composto por fatores que interagem diretamente com a organização quando em funcionamento: clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores.

Portanto, embora com termos diferentes, as duas obras citadas se referem aos mesmos componentes do ambiente operacional, não de forma totalmente idêntica, mas similar. Ambos apresentam como componentes os fornecedores, concorrência e clientes. Porém, Certo e Peter se referem aos componentes internacional e mão-de-obra, enquanto Megginson, Mosley e Pietri Jr. se referem a agências reguladoras e interesse especial.

#### 2.2.3.3 Ambiente interno

Em relação ao ambiente interno, os autores Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) e Certo e Peter (1993), apresentam aspectos similares, sendo que os primeiros sintetizam o assunto, de modo que falta um maior esclarecimento da abrangência de cada fator, enquanto os últimos oferecem explicações mais detalhadas.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p.68), enquadram no ambiente interno das organizações “os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura etc.”. Não são apresentadas maiores explicações sobre cada fator.

Para Certo e Peter (1993), o ambiente interno representa em seu âmbito todas as

questões imediatas e específicas na administração de uma organização, conforme apresentado no Quadro 1.

ASPECTOS ORGANIZACIONAIS	ASPECTOS DO PESSOAL
Rede de comunicação Estrutura da organização Registro dos sucessos Hierarquia dos objetivos Política, procedimentos e regras Habilidade da equipe administrativa	Relações trabalhistas Práticas de recrutamento Programas de treinamento Sistema de avaliação de desempenho Sistema de incentivos Rotatividade e absenteísmo
ASPECTOS DE MARKETING	ASPECTOS DE PRODUÇÃO
Segmentação do mercado Estratégia do produto Estratégia de preço Estratégia de promoção Estratégia de distribuição	<i>Layout</i> das instalações da fábrica Pesquisa e desenvolvimento Uso de tecnologia Aquisição de matéria-prima Controle de estoques Uso de subcontratação
ASPECTOS FINANCEIROS	
Liquidez Lucratividade Atividades Oportunidades de investimentos	

**Quadro 1: Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização**

Fonte: Certo e Peter (1993, p.50).

Os diversos aspectos do ambiente interno das organizações, que jamais poderão ser ignorados, compreendem os organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. Embora possa haver subdivisões, de modo geral se enquadram nesses aspectos mais amplos. Devem ser analisados atentamente, para não colocar em risco a sobrevivência da empresa, independente do porte ou do setor de atuação da organização.

Não existem formas nem padrões ótimos indicados para uma análise do ambiente, que indiquem todos os riscos atuais e futuros para a organização no seu plano de ação. No entanto, os tópicos apresentados ajudam a indicar as ações adequadas aos gestores para melhorar a performance da empresa.

Uma análise geral do ambiente, que não deixe passar despercebido nenhum dos aspectos mencionados, será essencial ao desenvolvimento de estratégias. Afinal, as organizações não estão isoladas e nem funcionam de forma mecânica, mas em total interação



com o ambiente externo e interno, os quais estão em constante transformação e irão interferir diretamente nos negócios.

## 2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Os primeiros trabalhos acerca do tema *adaptação organizacional*, os quais se detinham em análises acerca do processo produtivo, são anteriores à Revolução Industrial. Seu enfoque principal era voltado para a questão econômica. No entanto, o conceito de adaptação estratégica é mais recente.

Hrebiniak e Joice (*apud* ALVES FILHO, 2000, p.8) definem a adaptação organizacional estratégica como:

o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente; abrange tanto o comportamento organizacional proativo quanto o reativo, envolvendo assim, respectivamente, a antecipação ou a reação às modificações provocadas pelas variáveis exógenas.

As capacidades organizacionais, tendo em vista as variáveis exógenas, devem ser adaptadas por meios de estratégias empresariais. Tais estratégias, dentro de um planejamento estruturado de acordo com os objetivos da organização, auxiliarão na tomada de decisões que envolverão o comportamento proativo e/ou reativo, conforme as situações ambientais previamente detectadas.

Alves Filho (2000) considera que as organizações podem criar os seus próprios ambientes, segundo as suas necessidades e por meio de diversas escolhas, todas voltadas para o mercado, tais como: produtos, tecnologia, escala de operações, entre outras condicionantes.

*Adaptação organizacional estratégica* é definida por Alves Filho (2000) como a capacidade de uma organização articular-se de acordo com as situações impostas pelo ambiente, incluindo o comportamento reativo (como reage às situações e aos fatos quando

estes ocorrem) e o comportamento proativo (a forma como se antecede aos fatos, o planejamento considerando as ameaças e oportunidades).

Desta forma, a adaptação organizacional estratégica auxilia os gestores no enfrentamento de ameaças. Tendo um conhecimento real dos fatores ambientais, saberão como e quando reagir a determinados acontecimentos que exercem influência sobre os negócios, além de elaborar estratégias que antecipam ações tendo em vista eventos que poderão ocorrer no ambiente interno ou externo.

Entretanto, a administração eficaz se utiliza de estratégias para atingir os objetivos empresariais. Sem a formulação de estratégias, corre-se o risco de comprometer o desempenho organizacional. O conceito de estratégia, hoje tão comum em administração, será apresentado com mais detalhes a seguir.

### **2.3.1 Evolução do conceito de estratégia**

Historicamente, a expressão estratégia remonta a 450 a.C. Segundo Mintzberg e Quinn (1991, p.20), “o termo se origina da expressão *strategós*, que significa a função do general, no seu papel de comandante supremo”. Sua utilização popularizou-se de tal forma que esse termo passou a designar não somente atitude e comportamento de comando, mas também a habilidade, não só de comandar, mas também de administrar, liderar e exercer algum tipo de poder.

Diversos teóricos da administração se baseavam na organização e estratégia militares para adaptá-las às organizações empresariais. O general prussiano Carl Von Clausewitz (1780-1831) (*apud* CHIAVENATO, 1987, p.274) advertia que “toda organização requer um cuidadoso planejamento no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas”.

Pouco ou quase nada de criatividade e intuição eram exigidos dos executivos. Prever e controlar bem eram mais que suficientes, mas com o decorrer do tempo isto foi mudando nas organizações. No século XX, de acordo com Chiavenato (2000), o planejamento e o controle das atividades industriais foram inicialmente estudados e analisados por Taylor, por volta de 1900, que elaborou e implantou na empresa em que trabalhava o seu sistema de organização científica. Desse sistema constam alguns princípios que até hoje são aplicados.

Taylor defendia a importância de desenvolver um método científico de atuação dos operários, por meio de instruções sistemáticas adequadas e treinamento. Controlados em todas as fases do trabalho, os operários eram acompanhados de perto, a fim de verificar se as operações estavam sendo executadas de acordo com as instruções transmitidas e segundo um efetivo princípio de cooperação e assistência. A responsabilidade era igualmente dividida entre a direção e o operário, cabendo ao primeiro as operações de preparo e ao segundo, as de execução.

Na seqüência, conforme Chiavenato (2000), Fayol, engenheiro francês, durante 58 anos observou e anotou fatores que prejudicavam o bom andamento empresarial. Decidiu criar um método experimental, através da observação, recolhimento, classificação e intervenção de dados, com o propósito de aplicação do método experimental ao domínio da administração industrial. Ao contrário de Taylor, sua visão era a de patrão, não a de operário. Por isso se preocupou mais com os princípios administrativos, além de ter sido um defensor tenaz da iniciativa privada.

Na esteira dos princípios da administração, surgiram os termos *planejamento estratégico*, *administração estratégica*, *estratégia empresarial*. Na realidade, sempre que existiam empresas competindo no mercado, as estratégias já eram planejadas e utilizadas, mas o termo não era tão usado como hoje.

Buzzell e Gale (1991, p.22) comentam que, desde meados da década de 1970, o termo

*estratégia* tem sido muito popular. Afirmam que “a própria palavra tem sido usada para dizer tantas coisas que chegou a virtualmente se transformar em sinônimo de administração”. Essa colocação exprime o quanto a palavra *estratégia* faz parte da administração, de modo que o seu significado primitivo foi ofuscado pelo tempo e pela crescente utilização nos diversos ramos da administração.

De acordo com Buzzel e Gale (1991, p.24), na década de 1970, em muitas empresas, houve uma modificação nas estruturas tradicionais de divisões de produtos. Isso ocorreu devido à transição para a administração estratégica que acontecia na época. Foram definidas Unidades Estratégicas de Negócios, com a finalidade de formular estratégias, de maneira que podiam corresponder ou não às fronteiras existentes entre divisões de produtos.

Observa-se que a própria história da administração é rica em mudanças e adaptações, assim como a administração de empresas só consegue ser eficaz quando se antecipa ou reage às mudanças. A estratégia, como no seu sentido original, define o que se deve atingir, como atingir, por onde chegar e quais instrumentos serão utilizados.

### **2.3.2 Estratégias empresariais**

No contexto atual, em que apenas as organizações eficazes conseguem manter-se no mercado, é inconcebível administrar sem fazer uso de estratégias empresariais. Kenneth R. Andrews (*apud* MINTZBERG, 2001, p. 58), afirma que:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em que uma empresa determina e revela seus objetivos, propósitos, metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escola de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Portanto, a estratégia determina as ações empresariais, conforme estabelecido no planejamento estratégico da empresa, ou seja, ações adequadas aos objetivos empresariais e

direcionadas aos diversos públicos que se relacionam com a empresa, tanto no ambiente interno como externo. A estratégia empresarial é determinante, não só para a sobrevivência da organização, mas também para a competitividade e para o seu sucesso.

Para Oliveira (1996), a finalidade das estratégias é estabelecer os caminhos que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos estabelecidos. Estes são definidos no planejamento estratégico da empresa.

O planejamento estratégico da empresa determina os objetivos; as estratégias determinarão as ações que conduzirão ao alcance de cada um desses objetivos. Ações detalhadas, passo a passo, são importantes para que os atores não se percam e nem se desviem dos objetivos estabelecidos, o que poderia resultar num fracasso empresarial. Assim, a estratégia empresarial pode ser definida como o caminho de ação a ser seguido por uma empresa, como um todo, para o alcance dos seus objetivos.

Oliveira (1993, p. 175) oferece algumas formas de classificação das estratégias, a fim de dar apoio ao administrador nas mais diferentes situações que tem de enfrentar no seu trabalho. Sugere que, quanto à amplitude, as estratégias podem ser classificadas em:

- macroestratégias, que correspondem à ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão e propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico [...];
- estratégia funcional, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático da empresa;
- microestratégia ou subestratégia, que corresponde à forma de atuação a nível operacional, normalmente relacionada a um desafio, ou a uma meta da empresa.

Outra forma de classificação refere-se à concentração. Nessa perspectiva, Oliveira (1996) afirma que as estratégias podem ser: puras, quando ocorre o desenvolvimento específico de uma ação numa determinada área de atividade, e estratégias conjuntas, quando há circunstâncias que exigem uma combinação de estratégias.

No tocante à qualidade dos resultados, Oliveira (1996) classifica as estratégias em estratégias fortes e estratégias fracas. As fortes resultam em situações de grandes alterações

ou grandes impactos para a empresa. As estratégias fracas proporcionam alterações menos expressivas.

A classificação das estratégias pode ser feita também pela dimensão das suas fronteiras. Segundo Oliveira (1993, p.176), podem ser:

- estratégias internas à empresa, tal como a reorganização para alterar a forma como a alta administração lidará com os funcionários da empresa. Este tipo de estratégia pode sofrer restrição dos administradores, pois uma estratégia deve fazer a interligação entre aspectos internos e externos da empresa;
- estratégias externas à empresa. Que correspondem, por exemplo, descoberta de nova oportunidade à ação de um concorrente etc.; e
- estratégias internas e externas à empresa, que correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

Os administradores têm que estar atentos quanto às fronteiras da estratégia. Com relação às estratégias internas à empresa, o relacionamento com os funcionários determinará a postura destes, não só dentro, mas fora da empresa. São os funcionários que dão atendimento ao cliente e produzem os bens e serviços. Funcionário que trabalha sob pressão, que está na empresa por falta de opção, que se sente submetido aos rigores de uma administração obsoleta, mesmo que inconscientemente transmitirá este mal-estar aos clientes, comprometendo a qualidade do serviço ou do produto. É neste ponto que a estratégia empresarial não pode deixar de se preocupar com as ações relacionadas aos funcionários.

Em relação às estratégias externas à empresa, estas também devem receber atenção especial, principalmente para detectar com antecedência um concorrente que pode vir a conquistar seus clientes, com bens ou serviços de melhor qualidade, ou com preços mais acessíveis. A empresa, percebendo com antecedência estas ameaças, terá tempo para determinar estratégias para fidelizar clientes tradicionais e conquistar novos, com sucesso.

Em geral, existe uma ligação entre as estratégias internas e externas. Essa ligação fica clara quando se observam os fatos e acontecimentos no ambiente interno e externo. As estratégias empresariais têm que se adequar e ser coerentes com ambos.

Em relação aos recursos aplicados, segundo Oliveira (1996), as estratégias podem ser classificadas em recursos humanos, recursos não humanos e recursos humanos e não humanos.

As estratégias para a administração da empresa são meios facilitadores que otimizam as interações da mesma com os fatores ambientais, influenciando-os e determinando quais são as necessidades da estrutura organizacional a fim de estabelecer seus valores.

Oliveira (1996, p. 177) afirma que deve-se ter sempre em mente que “a estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia”. Assim, se as estratégias forem corretas e a administração as utilizar de forma adequada, a empresa certamente obterá os resultados desejados.

Portanto, é necessário localizar o setor em que se encontra a empresa – primário, secundário ou terciário; deve-se identificar o negócio principal e analisar as características de vantagem competitiva que podem proporcionar a sua sobrevivência; é fundamental estudar as estratégias de diferenciação em resposta à opinião do consumidor, quanto ao preço, imagem, suporte, qualidade, modelo ou, também, não buscar diferenciação alguma. Focalizando o mercado, é possível analisar a abrangência ou segmentação dos bens e serviços oferecidos, ou seja, as estratégias de não segmentação, de segmentação e de nicho.

Com essas medidas pode-se alcançar uma visão ampla e real da empresa, de tal forma que permita à administração reconhecer suas possibilidades, pontos fracos e fortes, direcionando o desempenho para a busca do melhor resultado.

Para se determinar as estratégias, é preciso que os objetivos empresariais estejam bem elaborados, de acordo com o negócio principal da empresa e com a análise das características de vantagem competitiva. Tais estratégias devem focalizar bens e serviços do ponto de vista do consumidor, focalizando o mercado e observando sua abrangência, riscos e oportunidades.

É comum que as empresas precisem traçar estratégias para reconceber seus bens e/ou serviços, de acordo com a evolução tecnológica ou condições de mercado.

## 2.4 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE

No dicionário Aurélio, Ferreira (1999, p.512), consta que competitividade “é uma qualidade de ser competitivo”. É explicitado ainda que “ser competitivo é dispor das condições necessárias para ir em busca de uma vantagem, uma vitória, um prêmio”.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.3) definem competitividade como “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. A abordagem apresentada se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais, na medida em que busca, na dinâmica do processo de concorrência, o referencial para a avaliação da competitividade.

Desse modo, a competitividade passa a ser entendida como uma característica extrínseca, já que está relacionada com o padrão de concorrência vigente em cada mercado.

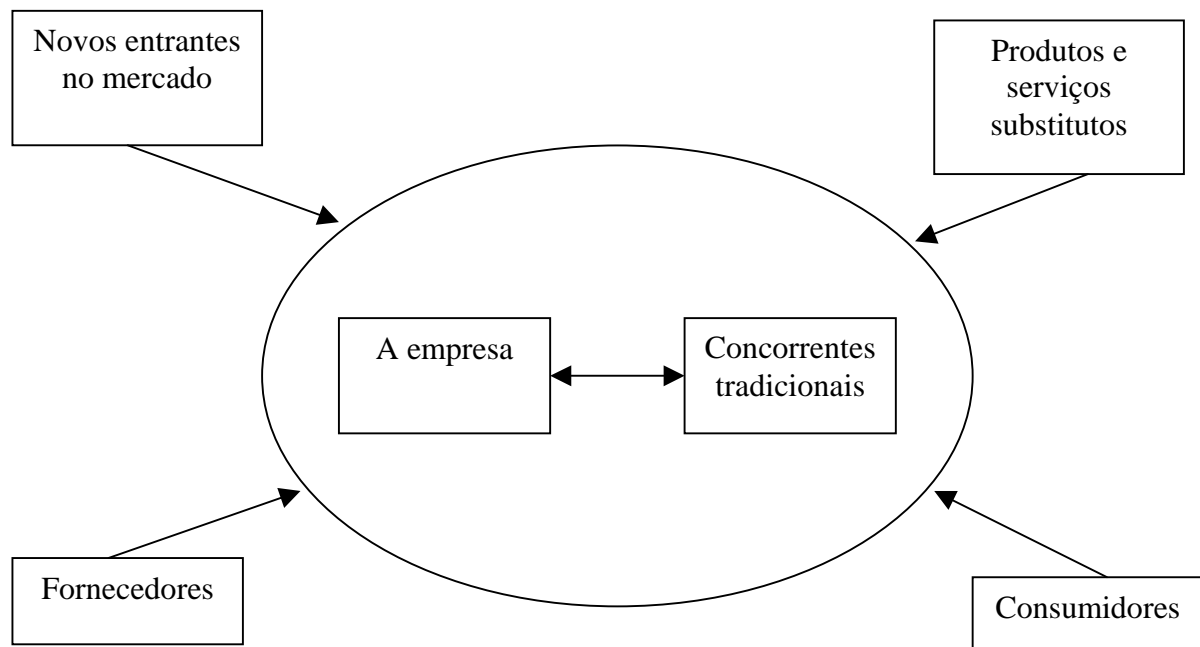
Gianesi e Corrêa (1994, p.21) dizem que “as operações são armas competitivas poderosas, desde que equiparadas e administradas adequadamente”. As formas de competir das organizações, sejam elas industriais, comerciais ou prestadoras de serviços, são fortemente influenciadas pela área de operações. No caso específico das prestadoras de serviços pode-se destacar: o tempo de atendimento, a qualidade, a confiabilidade, os custos, a flexibilidade, entre outros.

Kupfer (2002, p.462) comenta que a estratégia competitiva pode ser capaz de construir barreiras que impeçam a entrada de novos concorrentes. Investir em propaganda pode



contribuir na construção destas barreiras.

Porter (1993, p.46) defende a idéia de que a organização está à mercê de ameaças e oportunidades. A competição em determinado setor industrial é influenciada por um conjunto de cinco principais forças competitivas: ameaças de empresas ingressantes, ameaças de produtos e serviços novos e substitutos, poder de negociação de fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. As forças competitivas que atuam na empresa podem ser observadas na Figura 2.



**Figura 2: Forças competitivas**

Fonte: Laudon e Laudon (1999, p.38).

Observa-se então que, tanto a empresa como seus concorrentes tradicionais, estão constantemente ameaçados pelos novos entrantes no mercado, pelos produtos e serviços substitutos, pelos fornecedores e consumidores. Em virtude de tal situação, fala-se em política de defesa da concorrência.

Kupfer (2002, p.485) esclarece que “uma política de defesa da concorrência tem por finalidade garantir a existência de condições de competição, preservando ou estimulando a

formação de ambientes competitivos”. O objetivo é induzir, possivelmente, à “maior eficiência econômica como resultado do funcionamento dos mercados”.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.3) comentam que a empresa é um elemento básico de análise por ser um espaço de planejamento e organização envolvida por áreas de competência diversas. São consideradas pelos autores quatro áreas: gestão, inovação, produção e recursos humanos. No Quadro 2 explica-se cada uma dessas áreas de competência.

Atividades de gestão	Atividades de inovação	Atividades de produção	Recursos Humanos
Tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais: planejamento estratégico e suporte à tomada de decisão, finanças, marketing e atividades pós-venda.	Esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizadas dentro ou fora da empresa, além da transferência de tecnologias por meio de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.	Arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, podendo referir-se tanto aos equipamentos e instalações como aos métodos de organização da produção e de controle da qualidade.	Conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os diversos aspectos que influenciam a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

### **Quadro 2: Áreas de competência empresarial**

Fonte: elaborado pela autora de acordo com texto de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.3-5)

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.4) argumentam que as empresas detêm um nível de capacitação e apresentam desempenho competitivo que é determinado pelas capacitações nas áreas de atividades acima apresentadas. Empresas competitivas seriam aquelas mais capacitadas, entendendo-se por capacitação o estoque de recursos materiais, humanos, informacionais, entre outros. “Difícilmente uma empresa apresenta capacitações homogêneas em todas essas dimensões, de modo que qualquer exercício de comparação envolve algum juízo de valor sobre a relevância de cada capacitação tomada de forma individual”.

É importante ressaltar a constante mutação dessas capacitações. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.4),

as novas capacitações que vão sendo incorporadas resultam de esforços realizados com esse objetivo. Como os recursos financeiros à disposição da empresa são finitos, esses esforços não podem ser empreendidos de modo ilimitado. A natureza e a intensidade dos gastos efetivamente realizados dependem de escolhas feitas pelas empresas em função de suas prioridades e expressam as estratégias competitivas adotadas.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.4), generalizando a idéia, afirmam que as empresas, competem despendendo recursos visando financiar suas estratégias competitivas. Desta forma, o grau de capacitação de uma empresa em determinado momento se dá conforme as estratégias competitivas anteriormente adotadas. Por exemplo: “tanto as características tecnológicas do processo de produção quanto as formas específicas de comercialização, se estão dadas em um momento do tempo para as firmas de um setor industrial, são o resultado de estratégias de produção e de vendas escolhidas anteriormente”.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.4), permanentemente, as empresas buscam novas capacitações devido a depreciações, ou obsolescência, ou diversas outras razões. Inovações apontam para a “adoção de estratégias mais agressivas, que visam situar a empresa na dianteira do processo inovativo, propiciando-lhe o controle de ritmo de obsolescência das capacitações de seus concorrentes, até as estratégias mais passivas”.

No entanto, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.4) comentam que uma via de duas mãos une a capacitação e a estratégia do seguinte modo:

Se, de um lado, a empresa escolhe estratégias que lhe permitam ampliar suas capacitações em determinadas direções desejadas, a capacitação acumulada atua também como restrição à adoção de estratégias de vez que uma firma somente pode adotar estratégias para as quais reúne as competências necessárias. A firma pode não estar capacitada para adotar estratégias desejadas porque esse é um processo cumulativo que envolve aprendizado e, portanto, exige tempo, e que para ser acelerado implica em geral o aporte de recursos adicionais desproporcionalmente grandes.

Quanto mais as capacitações existentes se distanciam das capacitações desejadas, mais recursos financeiros serão necessários para adquirir tais competências, havendo uma defasagem temporal entre a escolha de uma estratégia e o momento de sua implementação.

Porter (1989, p.29) comenta que as empresas têm que optar entre aprimorar e ampliar suas vantagens competitivas ou perder a participação no mercado. Neste contexto, ter poder de competitividade significa: ser capaz de minimizar as ameaças das empresas ingressantes no mercado, ou de serviços substitutos; vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo fatias de mercado; ser capaz de reduzir o poder de barganha de fornecedores e consumidores.

Segundo Cobra (2000, p.69), para uma empresa ser competitiva, deve “construir relacionamentos, com fornecedores, clientes e consumidores; é a busca permanente para a construção de parcerias, pois a conquista de um novo cliente custa cinco a dez vezes mais que manter um cliente atual”. Hoje, a tendência é de concorrentes locais e globais atuarem no mesmo mercado, sob o mesmo impacto econômico e social. Desta forma, a melhor maneira de conquistar e fidelizar clientes é agregar valor ao bem ou serviço, oferecer algo que encante o cliente.

Buzzell e Gale (1991, p.254) dizem que “à medida em que o mercado evolui, o grau de diferenciação entre concorrentes tende a diminuir”. É possível que isto ocorra como uma forma de estratégia utilizada pelas empresas que buscam ser melhores que a concorrência. Tais empresas tomam conhecimento de como seus concorrentes atuam e conquistam clientes, planejam estratégias semelhantes, resultando numa diminuição do grau de diferenciação entre concorrentes.

De acordo com Tucker (*apud* COBRA, 2000), a empresa que deseja se manter competitiva terá que se repensar a partir de seu cliente e não de seus serviços, ficar perto do cliente, observar as tendências de mercado, melhorar bens e serviços e buscar novas idéias.

Cobra (2000) comenta que essa visão de mercado irá adequar a empresa aos desafios que ele apresenta e a fará entrar em sintonia com os clientes, satisfazendo seus desejos. É preciso que as tendências de mercado sejam observadas atentamente, pois elas demonstram as mudanças nos hábitos e estilos de vida.

Para que uma análise competitiva seja realmente efetiva, deve responder a algumas perguntas-chave que tornarão possível estabelecer ações estratégicas e táticas no sentido de neutralizar a ação dos principais concorrentes. Nesta perspectiva, Cobra (2000, p.142) propõe as seguintes perguntas:

1. Quem são os concorrentes?
2. Como os concorrentes se comparam à sua instituição em termos de porte e desempenho?
3. Onde os concorrentes atuam?
4. Em que setores do mercado os concorrentes são mais competentes?
5. Quais são os principais produtos e serviços dos concorrentes?
6. Quais são as vias de distribuição que os concorrentes utilizam?
7. Quais os serviços que a concorrência mais vende?

Tendo em mãos as respostas a estas questões, conforme Cobra (2000, p.142), parte-se para ações que consistem em enumerar os pontos-chave da concorrência e as principais ameaças, bem como determinar estratégias para vencê-la.

Na opinião de Buzzell e Gale (1991), ao julgar a posição competitiva de uma unidade de negócios, os administradores devem considerar onde ela se situa, relativamente aos seus concorrentes, em termos de:

- a) políticas de produto/serviço – qualidade e velocidade relativa de introdução de novos produtos/serviços;
- b) políticas de fixação de preços;
- c) programas de marketing – vendas, promoção, propaganda;
- d) estratégia de investimento – mecanização ou automação de operações, aumentos de capacidade, níveis de estoque;
- e) produtividade da força de trabalho;

- f) integração vertical;
- g) pesquisa e desenvolvimento.

Observa-se que, para ser competitiva, uma organização precisa estar bem informada acerca de seu ambiente externo: o que desejam e pensam os consumidores, quais as tendências de mercado, como está a atuação da concorrência, como está caminhando a economia nacional, quais as influências da economia de mercado internacional sobre os negócios da empresa. Além disso, deve estar consciente do que ocorre no ambiente interno, sem deixar de considerar os funcionários e como estes vêem a empresa; informações financeiras e administrativas devem ser observadas antes de elaborar as estratégias empresariais. Considerando todos estes fatores, será possível avaliar a competitividade da empresa.

#### **2.4.1 Vantagem competitiva**

A vantagem competitiva, de acordo com Porter (1998), é resultado da capacidade da empresa de desenvolver suas atividades a um custo inferior ao dos seus concorrentes, ou alguns deles, de forma única, criando um valor para o consumidor e permitindo também, à empresa, promover um preço que compense. A essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência.

Robbins (2000, p.123) define vantagem competitiva como sendo “uma capacidade ou circunstância que propicia à organização uma margem sobre seus concorrentes”. Portanto, uma organização possui vantagem competitiva quando consegue agradar os clientes mais que a concorrência. A vantagem competitiva ocorre com as empresas cujos bens e/ou serviços são de qualidade superior e/ou preço mais acessível.

Day, Reibstein e Gunther (1999) argumentam que novas fontes de competição estão

sendo geradas pelas mudanças tecnológicas e globalização. Os mercados, cada vez mais complexos e imprevisíveis, vêem regras de competição sendo desregulamentadas em diversos setores.

Ter vantagem competitiva é um fator fundamental para o sucesso empresarial. Thompson e Strickand (2000, p.153) afirmam que “as estratégias vencedoras de negócios são as apoiadas em vantagem competitiva sustentável”. Ressaltam que uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair clientes e defender-se contra forças competitivas.

Conforme Stalk Júnior (*apud* PORTER, 1998, p.43), as vantagens competitivas que uma empresa possui geralmente não duram muito tempo. Conforme se torna conhecida de todos, esta posição vantajosa é menos eficaz. Melhores resultados têm as organizações que chegam mais frequentemente à frente dos concorrentes, não importando a área: mão-de-obra, custos de capital, nova tecnologia, alianças ou negociações.

Robbins (2000, p.126) afirma que “o sucesso de longo prazo de qualquer estratégia requer que sua vantagem competitiva seja sustentável, ou seja, ela deve resistir à erosão provocada pelas ações dos concorrentes ou por mudanças evolutivas no setor”.

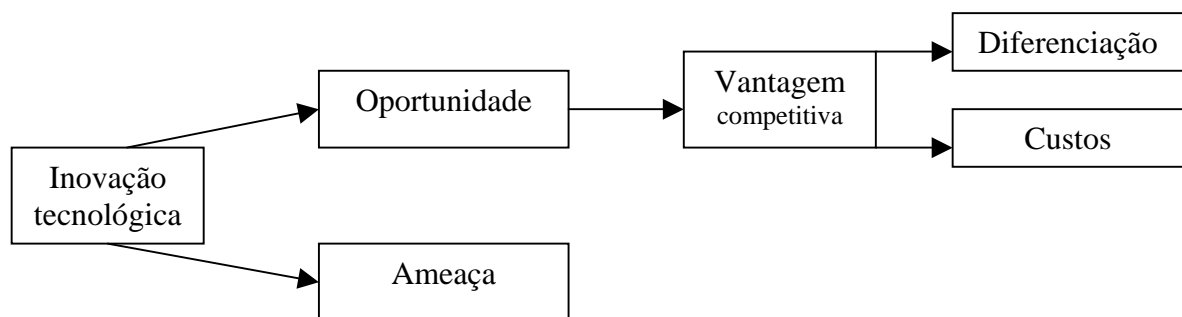
Assim, para manter a vantagem competitiva é necessário permanecer atento ao mercado, identificando a situação e posicionamento da empresa para estabelecer estratégias com o objetivo de liderar o mercado.

Alcançar vantagens competitivas duráveis é um objetivo da estratégia. Então, cabe ao estrategista utilizar as inovações tecnológicas para diferenciar serviços financeiros e obter vantagens dessas diferenciações. Cobra (2001, p. 247) define tecnologia como “saber fazer, deter capacidade técnica em vários campos de atividade, como: serviços (*design*), processos, materiais, aplicações, marketing”.

A tecnologia, com suas inovações, pode representar tanto uma ameaça às empresas

que não consigam acesso a ela, como também pode trazer oportunidades que representem vantagens competitivas, pela diferenciação do serviço e/ou redução de custos.

A adoção de tecnologias diferenciadas, além de permitir vantagens competitivas também possibilita a configuração de fatores-chave de sucesso. A Figura 3 ilustra este pensamento.



**Figura 3: Inovação tecnológica como fator-chave de sucesso**

Fonte: Cobra (2001, p.248).

A inovação tecnológica representa uma ameaça às organizações que não são capazes de utilizá-la ou que a ignoram. Porém, aquelas que utilizam as inovações tecnológicas têm a oportunidade de sobressair no mercado, o que representa uma vantagem competitiva, tornando a organização diferenciada das outras, que passam a ser obsoletas. Geralmente, as inovações tecnológicas proporcionam redução de custos que, repassados ao consumidor, se tornam mais um fator de vantagem competitiva.

Na concepção de Porter (1997), existem três tipos de estratégias que direcionam a empresa na busca pela liderança do mercado:

- a) a estratégia de custos, que consiste em atingir a liderança em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução de custos em todos os setores da empresa;
- b) a estratégia de diferenciação, que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, com o objetivo de



diferenciar a empresa dos concorrentes; e,

- c) a estratégia de enfoque, através da qual a empresa busca atingir um nicho de mercado, que é um grupo homogêneo de compradores e, assim, proporcionar um atendimento exclusivo a esse segmento.

Portanto, é essencial a observância dos três tipos de estratégias: de custos, de diferenciação e de enfoque, as quais proporcionarão redução de custo, melhoria de qualidade dos bens e/ou serviços e atendimento personalizado aos diversos segmentos de mercado podendo direcionar as empresas à liderança.

Conforme Porter (1989, p.2), “a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”. Sintetizando, a liderança do mercado passa pela estratégia de custo, que consiste em buscar a redução de custos em toda a empresa, ou pela estratégia de diferenciação, em que a empresa diferencia seu bem e/ou produto, ou ainda pela estratégia de enfoque, na qual a empresa procura um novo segmento do mercado.

Kotler (2000, p.309) considera que ter vantagem competitiva é ser mais forte que os concorrentes. Um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva de uma empresa quando os respectivos consumidores e clientes reconhecem que, em relação ao produto, a empresa tem uma situação melhor, diferenciada dos seus concorrentes. Conceitua diferenciação como “o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência”, sendo que a decisão dos consumidores de adquirir os produtos se constitui numa vantagem competitiva.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) afirmam que as vantagens competitivas podem ser resultado de diversos fatores, devendo, no entanto, ser consideradas as particularidades de cada empresa. Porém, de maneira geral, eles se referem a especificações do produto, às vendas, ao processo de produção, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados,

às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infra-estrutura, e a aspectos de natureza legal, entre outras.

Considerando que as empresas fazem parte de um contexto, cujas medidas econômicas e não econômicas podem anular, limitar ou expandir sua competitividade, as estratégias desenvolvidas pelas empresas devem levar em conta todos os condicionantes.

Assim, Mintzberg e Quinn (2001, p.121) comentam que “o verdadeiro desafio na arte da estratégia reside em detectar descontinuações sutis que podem abalar um negócio futuro”. Dessa forma, é necessário um constante acompanhamento por parte dos gestores, pois qualquer alteração nos diversos fatores elencados poderá comprometer a competitividade.

Ao analisar a competitividade deve-se levar em conta, simultaneamente e com o devido peso, os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas gerais do ambiente produtivo, aprofundar os estudos das origens das vantagens competitivas, os padrões de concorrência praticados na indústria, os fatores críticos do sucesso competitivo, as estratégias utilizadas e os fatores determinantes da competitividade.

#### **2.4.2 Atributos competitivos**

Senge (2000, p.34) comenta que a *Harvard Business Review* trouxe um artigo chamado *Planning a Learning*, de Arie de Geus, diretor de planejamento da Royal Dutch/Shell. Embora não fosse muito conhecido fora da Shell, este artigo teve repercussão junto a muitas pessoas. Refere-se ao conhecimento como um atributo competitivo:

“Compreendemos que a única vantagem competitiva que a empresa do futuro terá é a capacidade de seus gerentes de apreenderem mais rápido que os concorrentes”. Oito anos mais tarde, Jack Welch chega à mesma conclusão, conforme declaração no relatório anual da GE: “Nosso comportamento é orientado por nossa crença fundamental: o desejo e a capacidade de uma organização de aprender continuamente de todas as fontes e de converter rapidamente sua aprendizagem em ação – é a maior vantagem competitiva”.

O atributo *conhecimento* gera vantagem competitiva para as pessoas que o detêm e para as organizações onde trabalham. A capacidade intelectual dos gerentes de assimilar conhecimentos e aplicá-los com eficácia nas ações da organização é fundamental no mundo de hoje, em que a competição está acirrada em todos os setores.

Senge (2000, p.21) argumenta que o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem dentro dos grupos de trabalho “pode levar a processos poderosos de estimulação do crescimento”. Nos últimos vinte anos, tem sido este o foco principal da “criação da organização que aprende”. A chave para muitos êxitos alcançados, conforme Senge (2000, p.21), foi “colocar o comprometimento auto-energizante e a energia das pessoas para funcionar a favor das mudanças”.

Além do aprendizado constante, observou-se em Porter (1989, p.177) que a produtividade gera vantagem competitiva e esta é influenciada por amplos atributos. Os determinantes da vantagem são: “condições dos fatores de produção; condições de demanda; indústrias correlatas e de apoio; e a estratégia, a estrutura e a própria rivalidade das empresas.”

As condições dos fatores de produção, citados por Porter (1993), são características que envolvem:

- a) recursos humanos altamente qualificados;
- b) recursos físicos (matéria-prima, condições do clima adequadas, localização e fontes de energia elétrica);
- c) recursos de conhecimento, que proporcionem inovações, criatividade dentro do mais alto nível científico e técnico, e que estão disponíveis nos laboratórios universitários, nos órgãos do Governo e instituições privadas;
- d) recursos de capital, que proporcionam investimentos em planejamento e

desenvolvimento (P&D); e,

- e) recursos de infra-estrutura (transportes, comunicações, correios, assistência médica e instituições de ensino).

As condições de demanda são alcançadas por um mercado interno amplo, que procura antecipar as tendências mundiais e as necessidades emergentes, que estimulam a melhoria e a inovação.

As indústrias correlatas e de apoio são as indústrias internacionalmente competitivas, que têm estrutura firmada no mercado, com desenvolvimento de atividades e inovações, e de alta tecnologia, atuando com altos padrões mundiais de qualidade e custos, em todas as etapas da cadeia de suprimentos e capazes de oferecer o suporte necessário para outras empresas.

Porter (1993) afirma que as políticas econômicas das nações, quando devidamente bem direcionadas, influenciam os fatores que possibilitam a criação de vantagens competitivas e os padrões básicos de competitividade da indústria nacional.

Partindo dessa visão, a análise da capacidade competitiva de uma indústria acaba por alcançar todos os elementos envolvidos direta ou indiretamente na produção dos resultados, tanto internos quanto externos, além dos verticais e horizontais. Atualmente, quase todas as nações se orientam para a economia de mercado, em que novos padrões competitivos, novas estruturas organizacionais e novas tecnologias são requeridas das empresas.

Conforme Porter (1989), as nações mais eficientes são aquelas que desenvolvem processos rápidos e efetivos de aprendizagem e tomada de decisões, para estarem à frente dos demais e apresentam as seguintes características:

- a) novo padrão de competitividade que reúne vantagens baseadas em conhecimento e tecnologia;
- b) ambiente empresarial menos hierárquico e com amplo trabalho em equipe; a descentralização dos processos de tomada de decisão; divisão de grandes empresas

em unidades estratégicas que atuam em redes tecnológicas de forma conjunta;

- c) utilização de novas tecnologias para promover a reestruturação de antigos modelos industriais, criando novos modelos e processos inovadores;
- d) novo padrão competitivo em nível nacional, ditado por políticas dinâmicas, com capacidade de implementar novas experiências e desenvolver o conhecimento científico, conduzindo com dinamismo as condições econômicas do mercado.

Essas referências demonstram que a competitividade das empresas se baseia na observação constante do ambiente externo, no âmbito nacional e internacional e em uma organização social que gere parâmetros de interação relevantes.

A empresa é um foco gerador de competitividade, pois define suas estratégias pelo padrão de concorrência praticado no mercado, e necessita de todo o apoio de entidades e organizações governamentais para desenvolver sua missão.

O desenvolvimento da competitividade, de acordo com Porter (1989), se inicia com o entendimento de duas questões centrais da estratégia competitiva:

- a) a primeira questão diz respeito à competitividade como desempenho, à participação de uma empresa no mercado num determinado tempo e é medida pela sua participação nas exportações; e
- b) a segunda questão vê a competitividade como eficiência, representada pela tecnologia desenvolvida, pela utilização de recursos tangíveis (materiais, humanos, financeiros e informacionais) e intangíveis (imagem), pelas suas habilidades em converter insumos em produtos, com o máximo rendimento.

Na averiguação do desempenho empresarial analisam-se as capacitações, as atividades dentro do processo de gestão, de inovação, de produção e de recursos humanos. Assim, pode-se entender que o sucesso competitivo de uma empresa é construído pelo modo como ela administra seus recursos humanos, financeiros e materiais. Por outro lado, embora a

empresa pretenda alcançar uma determinada meta, as estratégias que serão desenvolvidas dependerão das capacitações de que ela dispõe.

É necessário ressaltar que a empresa competitiva tem altos padrões de concorrência nos seus processos, que acompanham as condições do mercado, que definem o padrão, com estratégias capazes de concorrer em preço, esforço de vendas ou diferenciação de produtos.

Segundo Kotler (2000, p.272), “é necessário colher informações competitivas, interpretá-las e disseminá-las continuamente. Os gerentes devem ser capazes de obter informações sobre seus concorrentes. Com boas informações competitivas, eles podem formular mais facilmente suas estratégias”.

A medida da competitividade é estabelecida pelas particularidades de cada empresa. Além disso, as empresas precisam compreender o contexto nacional e internacional, as medidas econômicas e não-econômicas, pois estas podem anular, limitar ou expandir sua competitividade. Tais observações facilitarão a escolha das melhores estratégias competitivas.

### **2.4.3 Estratégias competitivas**

A estratégia competitiva de uma empresa, segundo Thompson e Strickand (2000, p.154), consiste nas abordagens de negócios e iniciativas que ela executa para atrair clientes, absorver as pressões competitivas e reforçar sua posição.

Sendo assim, estratégia competitiva é a maneira pela qual a empresa pode escolher e implementar planos, a fim de atingir e manter a vantagem sobre seus concorrentes. Portanto, as estratégias competitivas consubstanciam-se em um conjunto de ações que, se colocadas em prática, conduzirão a empresa a concorrer no mercado.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997, p.6), competição engloba atividades relacionadas a preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda,

diferenciação de produtos etc. As empresas, portanto, de acordo com essas formas de competição participam do padrão de concorrência setorial. No mercado, são formuladas e reformuladas estratégias competitivas baseadas sobre fatores críticos específicos, buscando, no presente, o sucesso competitivo com vistas a percepções sobre sua trajetória futura. São os padrões de concorrência que condicionam as tomadas de decisão das estratégias competitivas das empresas.

No entanto, algumas considerações são de suma importância quando pretende-se planejar estratégias realmente competitivas. Stoner e Freeman (1999, p.158) comentam que:

uma implementação de estratégia bem sucedida depende em parte da estrutura da organização (...) a estratégia tem de ser institucionalizada, ou incorporada a um sistema de valores, normas e papéis que irão ajudar a moldar o comportamento dos empregados, tornando mais fácil alcançar os objetivos estratégicos (...) a estratégia tem de ser operacionalizada, ou traduzida em políticas, regras e procedimentos específicos que irão guiar o planejamento e as tomadas de decisão por parte de administradores e empregados (...) os administradores eficazes têm de estar conscientes das barreiras internas e externas à implementação de estratégia.

É preciso lembrar que não se elabora estratégias sem que se estude antes as condições do ambiente externo e interno. Sem esta análise ambiental qualquer planejamento estratégico será falho e poderá causar danos à organização.

#### **2.4.4 Planejamento**

O planejamento, segundo Chiavenato (1987), “é função administrativa que determina antecipadamente o que deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos.”

Planejar não significa prever o futuro, mas sim projetar o que deverá ser feito em determinado período de tempo tendo em vista objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, para os quais serão elaboradas estratégias.

O planejamento deverá ser feito em dois níveis: planejamento estratégico – elaborado nos níveis hierárquicos mais altos da organização, parte da missão da empresa e se baseia em

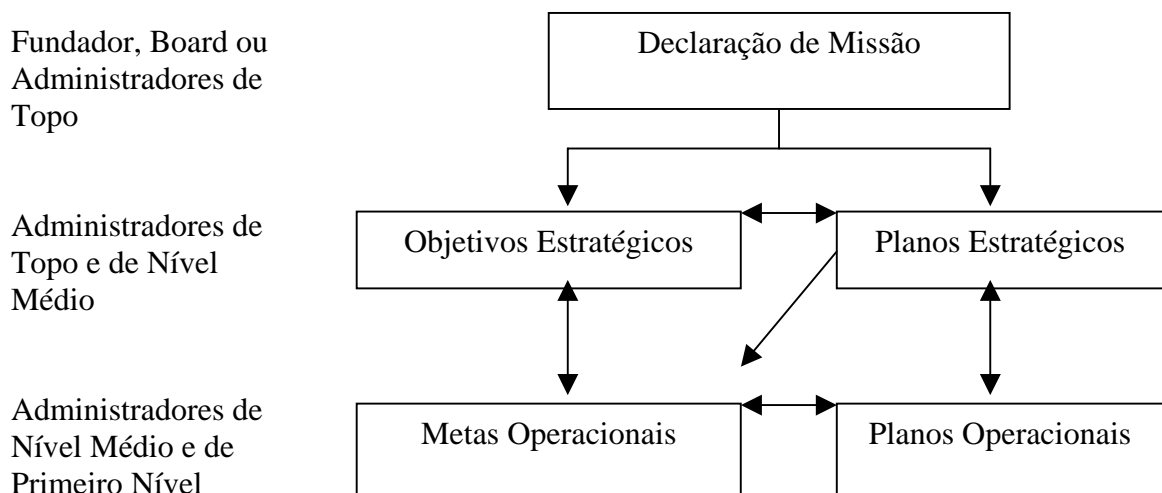
diagnóstico organizacional e ambiental, determinando os fins a serem atingidos; e planejamento operacional – baseado no planejamento estratégico, estabelece diretrizes para determinados setores/unidades.

Segundo Oliveira (1996, p. 32), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Registra que toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas.

Para que a empresa cumpra os objetivos planejados no nível estratégico, deverá desenvolver alternativas operacionais. Neste sentido, Stoner e Freeman (1999, p.137), propõem um cenário ideal para se planejar, dando uma idéia de como os planos operacionais se desenvolvem a partir dos planos estratégicos e da declaração de missão, conforme mostra a Figura 4.

---

Criados por:



**Figura 4: A Hierarquia dos planos**

Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.137).



Com base na declaração da missão, são elaborados os objetivos e planos estratégicos e, a partir destes, são estabelecidas as metas e planos operacionais. Estando com os objetivos estratégicos estabelecidos e assegurado o comprometimento das partes, segue-se o planejamento estratégico, direcionando para o futuro os esforços para atingir os objetivos da empresa.

É indispensável procurar vislumbrar o que precisa ser modificado para aproximar cada vez mais a empresa dos seus objetivos estratégicos. Assim torna-se relevante a capacidade inventiva das pessoas, dos gestores e dos grupos participantes, além da motivação e comprometimento de cada um. A extensão do desafio da competitividade da organização deve ser amplamente compartilhada. O desconhecimento cria ansiedade maior do que quando o problema é amplamente conhecido e enfrentado.

Segundo Chiavenato (1987), havendo um compromisso com os objetivos de longo prazo da organização, os recursos para o curto prazo são mais facilmente conseguidos, e reduzem-se os riscos competitivos. O desafio é construir sistematicamente novas vantagens. Estabelecem-se no planejamento os passos detalhados a serem dados e os recursos para caminhar no curto prazo em direção aos objetivos.

O planejamento deve ser específico para cada empresa, considerando-se seus recursos atuais, conhecendo-se seus objetivos e a que distância se encontra deles, conhecendo-se também as barreiras que existam para enfrentar. Não dá para imitar ou copiar o planejamento de outra organização, mesmo que seja semelhante ou que pertença ao mesmo grupo empresarial.

Elaborar e implementar o planejamento envolve a comunicação descendente e ascendente efetiva. Isto envolve um conhecimento das informações, e um ambiente adequado para que ela se efetue. A característica básica do planejamento corresponde à elaboração de

um direcionamento, que deve levar em conta a quantidade ou qualidade, estratégica ou tática, confidencial ou pública, econômica ou cara, formal ou informal da informação.

O planejamento serve para que se possa ter uma idéia de como as coisas irão acontecer, antes, durante ou depois de um determinado processo ser implantado dentro da empresa. Oliveira (1996, p. 23) lembra que o executivo deve estar atento a quatro princípios gerais do planejamento:

- a) princípio da contribuição aos objetivos, que deve neste caso considerar sempre o objetivo máximo da empresa. Devem ser colocados os objetivos em ordem de importância para a empresa.
- b) princípio da precedência do planejamento, área administrativa que se encarrega da direção, organização e controle. Difícil administrar e dar seqüência no que se refere a área administrativa, dessa forma o planejamento se torna um ponto muito importante.
- c) princípio da maior penetração e abrangência, pois através do planejamento pode-se conseguir uma série de modificações. Deve-se considerar que muitas vezes para se conseguir realizar as mudanças necessárias é preciso dar treinamento aos envolvidos, e para que isso ocorra de forma correta é necessário ter um bom planejamento para que as atividades da empresa não precisem ser interrompidas.
- d) princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. Levando em conta que: eficiência é fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir custos; eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro; efetividade é manter-se no ambiente e apresentar recursos globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

Portanto, é preciso conhecer as possibilidades, rever as oportunidades e avaliar cada empresa individualmente, em suas necessidades e potencialidades. O objetivo principal da empresa deve ser sempre lembrado para que as estratégias não se desviem do rumo, além de se observar os objetivos em ordem de prioridades empresariais. As funções administrativas de direção, organização e controle devem estar sempre atentas a tais objetivos. O treinamento e a motivação são fundamentais, porque só se pode esperar dos funcionários aquilo que realmente eles têm condições de realizar, cabendo à empresa, portanto, dar essas condições.

## 2.5 METODOLOGIA DE REFERÊNCIA PARA ANÁLISE DA MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE

A competitividade, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997, p.2), não deve ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma empresa, mas como característica extrínseca porque está relacionada com o padrão de concorrência vigente em cada mercado. Padrão de concorrência corresponde “ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.”

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997, p. 3), o elemento básico de análise da competitividade é a empresa, porque ela é considerada espaço de planejamento e organização da produção. Para análise da competitividade, consideram quatro áreas de competência empresarial:

- a) gestão – planejamento estratégico e suporte à tomada de decisão, finanças, marketing e pós-venda;
- b) inovação – esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e produtos, intercâmbio tecnológico;
- c) produção – equipamentos, instalações e métodos de organização e controle da qualidade; e
- d) recursos humanos – produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

No entanto, gestão, inovação, produção e recursos humanos são fatores de referência para análise da competitividade. Estas quatro áreas, necessariamente, devem estar funcionando em sintonia, entre si e com os objetivos organizacionais. Quaisquer falhas, ou falta de sintonia em uma delas deve ser imediatamente corrigida; caso isso não ocorra, corre-se o risco de perder a vantagem competitiva.

Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997, p.13-14) propõem uma metodologia de análise da

competitividade. Trata-se de uma proposta que enfatiza, como determinante da competitividade, um conjunto de fatores que são em grande número e que extrapolam o ambiente da empresa. Organizam esses fatores, com base na externalidade, em fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos, conforme mostra-se na Figura 5.

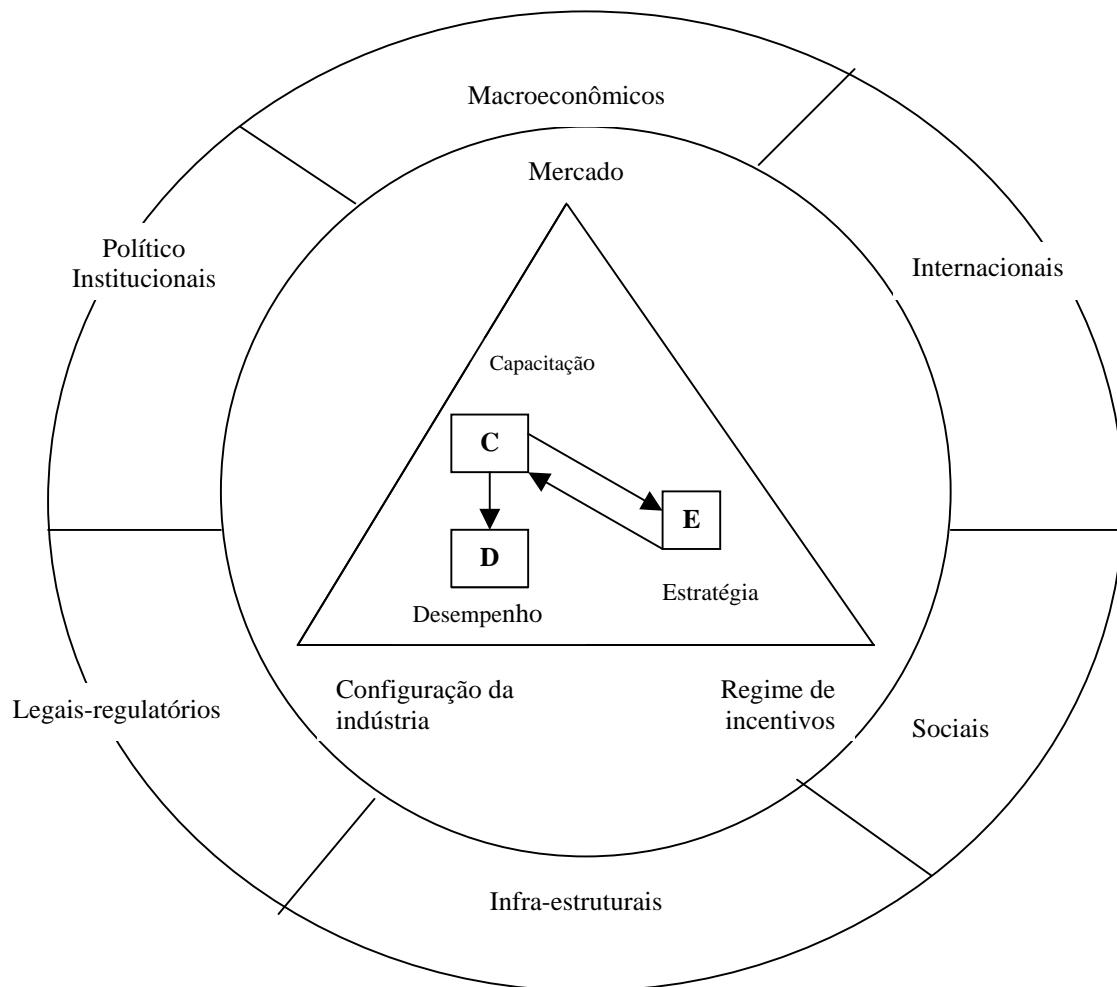


Figura 5: Fatores determinantes da competitividade

Fonte: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997, p. 14).

Observa-se os fatores determinantes da competitividade de uma organização. No ambiente interno, a inter-relação da capacitação de pessoal e a estratégia são os elementos responsáveis pelo desempenho. Considerados os aspectos do ambiente interno, destaca-se a

inserção da empresa num ambiente de mercado, de configuração da indústria e de regime de incentivos e regulamentações. No outro extremo, no ambiente externo, a competitividade está envolvida por aspectos político-institucionais, macroeconômicos, internacionais, sociais, infra-estruturais e legais-regulatórios.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997), os fatores determinantes da competitividade podem ser classificados em empresariais, estruturais e sistêmicos, conforme se apresenta a seguir.

### **2.5.1 Fatores empresariais**

Os fatores empresariais são todos aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão. Portanto, são aqueles fatores restritos e controlados pelo poder decisório da empresa. Referem-se, em especial, aos recursos acumulados pela empresa e à adoção de estratégias para ampliação desses recursos, que atuam em quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

#### *a) Capacidade gerencial*

Este fator define o posicionamento estratégico da empresa de acordo com os fatores de sucesso no mercado e com sua capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho. A gestão empresarial é eficaz quando consegue planejar e executar as estratégias conforme os objetivos organizacionais. É o que hoje denomina-se administração estratégica.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 45) explicam que a administração estratégica:

é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos.

A partir da análise dos fatores sistêmicos e tendo conhecimento das oportunidades e ameaças e de seus pontos fortes e fracos, será à empresa possível elaborar os planos para o atingimento dos objetivos. Algumas etapas importantes são apresentadas por Wright, Kroll e Parnell (2000) quando comentam que a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos, cabendo à alta administração realizar as seguintes tarefas:

- a) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- b) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- d) formular estratégias que permitam à organização conciliar os pontos fortes e fracos;
- e) implementar as estratégias; e,
- f) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Por meio da implementação de um modelo de administração estratégica, os gestores conseguem perceber a influência do ambiente sobre as organizações, avaliando os efeitos do processo de globalização das economias, reconhecendo o avanço tecnológico e seu impacto, e capacitando-se para a crescente competitividade, que exige ações de gestão adequadas.

#### *b) Capacidade inovativa*

A inovação pode ser conceituada, conforme Oliveira (1996), como uma atitude que possibilita a visão do futuro, sob a ótica do presente, e as possibilidades de melhoria dentro dessa visão. Inovar não é apenas lançar novos produtos, mas é melhorar a capacidade de ofertar melhores produtos e realizar ações diferenciadas em relação à concorrência, aumentando a produtividade e os lucros.

Para Porter (1999), a inovação se constitui num dos principais fatores que levam as empresas a alcançar a vantagem competitiva. Ela deve ser relacionada ao produto

(criatividade), ao marketing (ampliação da demanda e do mercado) e ao processo (métodos de fabricação, redução de custos, economia de escala), entre outros quesitos.

Oliveira (1996), Porter (1999), Wright, Kroll e Parnell (2000), são unânimes ao mencionar o processo de inovação e sua importância na conquista de mercados pela implementação de novos produtos, preços competitivos e tecnologia moderna. O resultado econômico da empresa está intimamente ligado à sua capacidade de gerar novos produtos, pela inovação e desenvolvimento técnico.

A capacidade de inovação pode ser estabelecida pela aprendizagem, pelo planejamento e também por meio de alianças tecnológicas e outras associações que visam reduzir os custos empresariais e aumentar a eficiência.

### *c) Capacidade produtiva*

A capacidade produtiva envolve a introdução de inovações na organização, a estrutura logística, a produção enxuta, fornecedores competentes, produtos com qualidade e controle. Também envolve equipamentos modernos e adequados, trabalho em grupo, além da redução dos níveis hierárquicos. Esse conjunto de estratégias planejadas irão resultar em eficiência, em qualidade, em flexibilidade e rapidez, tanto nas decisões quanto na linha de montagem e chão da fábrica.

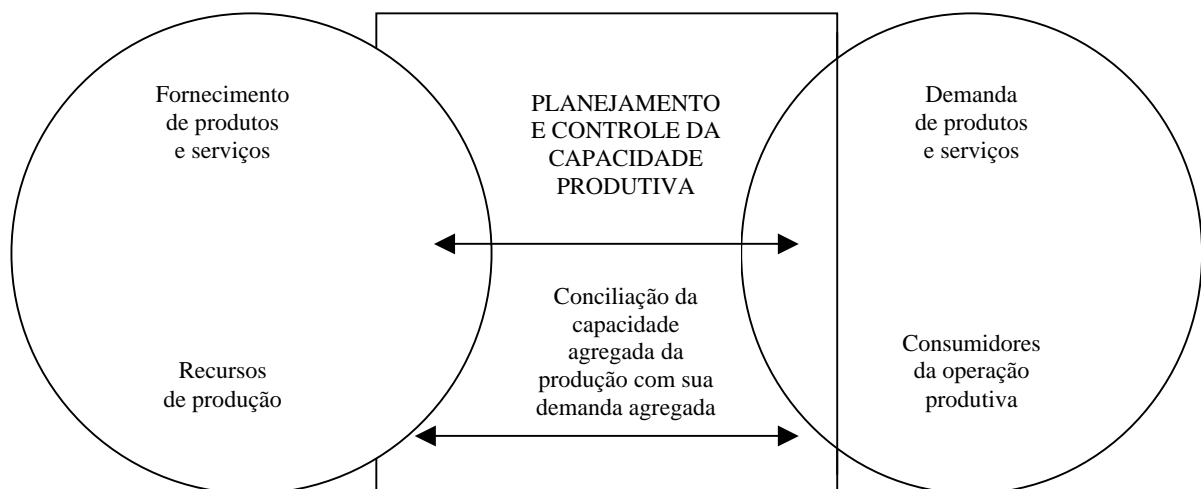
Na visão de Ganesi e Corrêa (1994, p.156), no caso de administração de serviços, deve haver uma preocupação em relação à capacidade para atender os clientes. Questões de capacidade afetam o desempenho dos custos em termos de tempo. As decisões sobre capacidade normalmente incluem as seguintes atividades:

- avaliação da capacidade existente;
- previsões de necessidades futuras de capacidade;
- identificação de diferentes formas de alterar a capacidade no curto, médio e longo prazo;
- identificação de diferentes formas de alterar a demanda;
- avaliação do impacto da decisão a respeito de capacidade sobre a qualidade do serviço prestado;

- avaliação econômica, operacional e tecnológica de alternativas de incrementar capacidade; e
- seleção de alternativas para obtenção de capacidade adicional.

A capacidade da organização, principalmente quando se trata de serviços, é um atributo que precisa ser considerado com atenção, para que não comprometa o bom atendimento ao cliente. Os gestores devem ter pleno conhecimento das reais capacidades de sua empresa, para que não assumam compromissos impossíveis de serem honrados dentro dos prazos estabelecidos e sem prejuízo da qualidade.

Ciente da capacidade produtiva, a organização poderá planejar suas estratégias, com o objetivo de manter o equilíbrio adequado entre a capacidade de produção e a demanda, conforme ilustra-se na Figura 6:



**Figura 6: Planejamento e controle de capacidade produtiva**

Fonte: Slack *et al.* (1997, p.345).

O planejamento e o controle da capacidade produtiva devem conciliar o fornecimento de produtos e serviços com a demanda de forma que os recursos de produção atendam os consumidores da operação produtiva satisfatoriamente.



Tal conciliação é possível quando os gestores são capazes de planejar e controlar minuciosamente a capacidade produtiva, pois, conforme explicam Slack *et al.* (1997, p.347):

o planejamento e controle é tarefa de determinar a capacidade efetiva da operação produtiva, de forma que ela possa responder à demanda. O processo do planejamento e controle, os cálculos de demanda e capacidade, normalmente são realizados de forma agregada, que não discrimina entre os diferentes produtos e serviços que uma operação produtiva pode fazer.

A finalidade de planejamento e controle da capacidade produtiva consiste em conciliá-la, no nível geral e agregado, com a existência da demanda.

#### *d) Capacidade dos recursos humanos*

A empresa competitiva é aquela que apresenta condições adequadas nas relações de trabalho: envolve os funcionários de tal forma que sua atuação influencia a produtividade, a qualificação e a flexibilidade da mão-de-obra.

Medidas no sentido de criar condições para aumentar a competitividade, junto ao corpo funcional, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), vêm sendo adotadas por inúmeras empresas, tais como: mudanças no relacionamento com a força de trabalho, através da gestão participativa no sentido de conduzir à melhoria contínua da qualidade dos produtos e dos processos de fabricação; redução de níveis hierárquicos, como forma de tornar mais ágil o processo decisório, a fim de atender rápida e eficazmente as mudanças nas necessidades dos clientes e na dinâmica competitiva; delegação de competência, com o objetivo de reduzir a burocracia; e criação de grupos de trabalho, com autonomia, visando à realização de projetos inovadores.

Uma empresa competitiva deve ser capaz de projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior àqueles oferecidos pela concorrência, sejam eles oriundos, exclusivamente, de seus processos produtivos, ou fruto de parcerias realizadas com integrantes da cadeia produtiva.

Infere-se do exposto que a competitividade empresarial é resultante da somatória da capacidade gerencial, capacidade inovativa, capacidade produtiva e capacidade dos recursos humanos. Além disso, refere-se à capacidade das empresas sustentarem padrões elevados de eficiência e produtividade. Esses resultados só podem ser alcançados com mão-de-obra devidamente qualificada e que seja capaz de atingir a competitividade das empresas líderes da indústria.

Além dos fatores empresariais, compõem a metodologia de análise da competitividade os fatores estruturais, os quais são apresentados a seguir.

### **2.5.2 Fatores estruturais**

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997), o dinamismo do mercado e o grau de exigência dos consumidores, assim como as configurações industriais (fundamentadas na organização da produção intra-setorial), são itens de suma importância na determinação do desempenho competitivo da indústria. Mencionam ainda as relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas e o regime de incentivos e regulação da concorrência como parte dos fatores estruturais que mais se evidenciam dentro do poder decisório.

Por sua vez, as forças competitivas descritas por Porter (1996) são representadas pela entrada de novas empresas no mercado, ameaças de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores e a rivalidade dos atuais concorrentes, e ainda, a influência de instituições não-públicas que definem o regime de incentivos e regulação da concorrência.

Kupfer (2002, p.488) argumenta que “as ações de caráter estrutural buscam evitar o surgimento de estruturas mais concentradas”. Tais estruturas mais concentradas aumentariam a probabilidade de um poder de mercado abusivo. O controle preventivo que é possível por

meio de ações de caráter estrutural ajudaria a inibir atos de concentração como fusões, aquisições, *joint-ventures* etc.

Os fatores estruturais são os que determinam o poder de decisão e interferência de cada empresa no mercado, conforme o padrão de concorrência dominante. Entre eles Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997) destacam o mercado, a configuração do segmento da indústria, os incentivos e a própria regulação da concorrência.

#### *a) Mercado*

Segundo o entendimento de Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997), o dinamismo do mercado é um dos principais fatores indutores de competitividade, pois ele promove, quase que forçadamente, para a empresa inovadora, a renovação de equipamentos e métodos de produção e incentiva a redução dos preços e custos, propiciando o crescimento sustentado da produtividade industrial.

Esse dinamismo está diretamente vinculado à presença de consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo, que definem padrões de qualidade e desempenho dos produtos, obrigando as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente, de capacitação e de melhoria contínua da eficiência.

Kupfer (2002, p.496) comenta que:

poder de mercado está associado à capacidade de restringir a produção e aumentar preços de modo a, não atraindo novos competidores, obter lucros *acima do normal*; é definido como poder de fixar preços significativa e persistentemente acima do nível competitivo, isto é, dos custos médios.

Kupfer (2002, p.496) ressalta que o poder de mercado se expressa não apenas em preços, esta é apenas uma definição simplificada e de fácil aplicação que supõe que uma empresa com capacidade para elevar preços de modo significativo e persistente “possui poder de mercado e pode exercê-lo por qualquer outro meio disponível”.

O comportamento do consumidor, além de definir um novo padrão de consumo,

baseado em tecnologia e na globalização, conduz as empresas à redução dos ciclos de vida das inovações, e à intensificação do desenvolvimento de novos produtos, voltados para atender as necessidades da clientela.

Além do que, participar de um mercado altamente competitivo é um meio de a empresa se renovar, melhorar a sua atuação, uma vez que entra em contato com compradores dos mais diversos níveis, e requerem novos processos de aprendizagem, e a levam a ampliar sua capacidade de ajustamento e sua tecnologia aos padrões de consumo.

*b) Configuração do segmento da indústria*

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) assinalam que deve ser analisado o modo de organização da indústria, sua estrutura patrimonial e da oferta, bem como a articulação existente entre produtores, fornecedores e clientes.

Slack *et al.* (1997, p.178) dizem que “nenhuma operação produtiva, ou parte dela, Existe isoladamente. Todas as operações fazem parte de uma rede maior, interconectadas com outras operações. Esta rede inclui fornecedores e clientes”.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.20) destacam que:

a revolução nos conceitos de organização da produção provocada pela crescente incorporação da microeletrônica e de novos métodos gerenciais, aliada ao aprofundamento da integração financeira e comercial em nível global, deu a tônica das amplas reestruturações promovidas pelas diversas indústrias.

Apontam que o setor industrial reage às novas fontes de competitividade, ajustando-se à realidade, de acordo com as mudanças em termos de tecnologia, disponibilidade de recursos naturais e mão-de-obra. Dessa forma, muitas empresas, atualmente, estão revendo suas estratégias, pois está havendo a necessidade do desenvolvimento de produtos com maior conteúdo tecnológico e utilização responsável dos recursos naturais.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), apontam vários aspectos observados nas indústrias competitivas: a intensificação de cooperação vertical, pois em todos os setores

industriais pode-se observar articulações entre empresas; amplas parcerias, que criam condições adequadas para o incremento da competitividade; a reestruturação da cadeia de produção através da terceirização ou subcontratações e ainda a redivisão do trabalho, o que permite às empresas atingir um elevado grau de especialização.

*c) Incentivos e regulação da concorrência*

O papel do Estado no apoio às atividades empresariais e na regulação da concorrência se constitui em fator determinante da competitividade estrutural. Os incentivos dão condições para que as empresas possam enfrentar os desafios impostos pelo mercado, tornando-as mais competitivas.

Segundo Porter (1993, p.733), “a política governamental tem muitas influências sobre as maneiras pelas quais as empresas são criadas, organizadas e administradas, sobre suas metas e a maneira pela qual competem”.

Diversos autores, como Porter (1989), Ferraz, Kupfer e Hagenauer (1997) e Mintzberg (2000), concordam que a elevada rivalidade entre as empresas favorece a competitividade, uma vez que as submetem a esforços permanentes de produtividade e inovação. Porter (1989, p. 89) chega a afirmar que “condições de demanda favoráveis, por exemplo, não levarão à vantagem competitiva se o estado de rivalidade não for suficiente para fazer com que as empresas respondam a elas”.

Porter (1993) afirma que o governo tem grande influência nos setores econômicos e financeiros, ao estabelecer regulações da concorrência no sentido de condicionar o comportamento das empresas em direções socialmente desejáveis, visando proteger o consumidor ou a indústria. Explica que essa intervenção pode melhorar ou então piorar a vantagem da competitividade internacional, dependendo do modo como são aplicadas as políticas e seus efeitos sobre os fatores determinantes da gestão empresarial.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.23) mencionam que o regime de incentivos e regulação da concorrência pode atuar de maneira eficaz, se as medidas tomadas visarem fortalecer a disposição das firmas de competir nos mercados interno e externo.

Em uma visão geral, é importante analisar previamente os efeitos de prescrições legais, incentivos fiscais e financeiros, políticas comerciais (proteção tarifária e não-tarifária ou incentivos à exportação) e a ação do Estado e sua influência sobre a vantagem competitiva das empresas.

Do exposto, observa-se que o mercado, a configuração do segmento da indústria e os incentivos e regulação da concorrência são fatores estruturais importantes, que devem ser analisados pelas empresas ao buscarem uma metodologia para a implantação do plano estratégico.

Por último, apresentam-se, na seqüência, os fatores sistêmicos, que podem alterar a competitividade das empresas, bem como os níveis de eficiência, porque estão ligados ao sistema econômico do país.

### **2.5.3 Fatores sistêmicos**

Os fatores sistêmicos, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), são aqueles sobre os quais a empresa não tem como intervir. São fatores externos às mesmas, porém podem alterar as características do ambiente competitivo e podem permitir vantagens ou desvantagens competitivas que as empresas de um país possuem em relação aos concorrentes no mercado internacional. São os fatores macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais, conforme evidenciado no Quadro 3.

DETERMINANTES	FATORES
Macroeconômicos	Taxa de câmbio, estabilidade econômica, crescimento do PIB, oferta de crédito.
Político-institucionais	Política tributária, política tarifária, apoio à tecnologia, poder de compra do Estado.
Legais-regulatórios	Defesa da concorrência e do consumidor, defesa do meio ambiente, proteção à propriedade intelectual, controle do capital estrangeiro.
Infra-estruturais	Oferta de energia farta, regular, confiável e a custos reduzidos. Rede de transportes integrada, moderna e eficiente. Rede de telecomunicações ampla, de boa qualidade e baixo custo.
Sociais	Educação e qualificação da mão-de-obra, a natureza das relações trabalhistas e o padrão de vida dos consumidores.
Internacionais	Tendências do comércio mundial, fluxos de comércio internacional e dos investimentos externos diretos, relações com blocos econômicos e organismos internacionais.

### **Quadro 3: Fatores sistêmicos da competitividade**

Fonte: elaborado pela autora de acordo com o texto de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 24-32 ).

Observe-se os determinantes dos fatores sistêmicos que devem ser considerados na formulação de uma metodologia para adaptação do plano estratégico. Estes determinantes, que se compõem de diversos fatores, interferem diretamente no resultado das atividades empresariais.

Segundo Kupfer (2002, p. 545), “a participação do Estado na promoção das atividades produtivas de um país é uma questão plena de controvérsias entre os economistas”. Existem três correntes principais que discutem esse tema defendendo-o ou atacando-o: a ortodoxa, a desenvolvimentista e a evolucionista. A perspectiva ortodoxa questiona as fronteiras de atuação do Estado e do mercado como promotores de atividades econômicas. A corrente desenvolvimentista concede prioridade ao poder econômico e produtivo de nações internacionais. Os evolucionistas focalizam a competência dos agentes econômicos na promoção de inovações visando transformar o sistema produtivo. Em razão dessas correntes, muitas vezes o debate deixa de ser econômico para se apresentar ideológico.

Kupfer (2002, p. 545) comenta ainda que, a política industrial, do ponto de vista conceitual, é definida como “o conjunto de incentivos e regulações associadas a ações públicas, que podem afetar a alocação inter e intra-industrial de recursos, influenciando a estrutura produtiva e patrimonial, a conduta e o desempenho dos agentes econômicos em um determinado espaço nacional”.

Os determinantes sistêmicos da competitividade, no entendimento de Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 25), exercem papel decisivo na competitividade das empresas através de fatores diretos e indiretos. A oferta influi nos custos e na qualidade dos produtos e estes, nos fatores empresariais e no grau das capacitações existentes em cada um. Já em relação à demanda, deve ser observado "em que medida e em que termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, através de desafios, estímulos e exigências vindos tanto dos mercados como também de outras instituições e do Estado".

Diante disso, torna-se evidente a complexidade e os diversos fatores com que os gestores se deparam ao longo do processo decisório nas empresas sob sua responsabilidade, considerando o ambiente sistêmico em que as organizações estão inseridas.

A fundamentação teórica apresentada tem por finalidade dar suporte ao estudo de caso que será apresentado nos capítulos 4 e 5. Porém, antes de discorrer sobre o Banco do Brasil e a Agência Hugo Lange, objeto de estudo e unidade de análise, respectivamente, há necessidade de buscar-se um entendimento do Sistema Financeiro Nacional.



### **3 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**

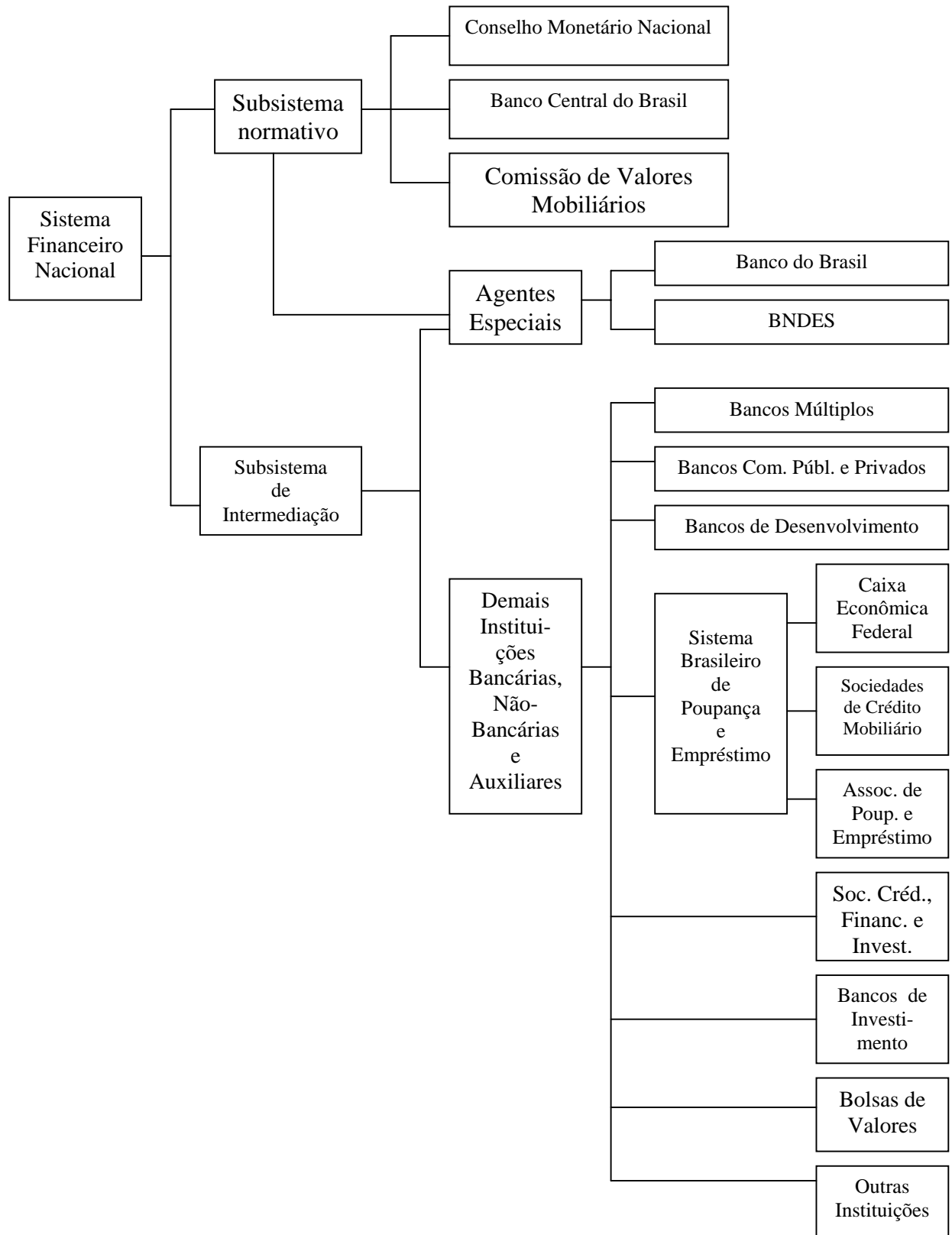
O Sistema Financeiro Nacional - SFN foi criado pela Lei da Reforma Bancária nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e Lei de Mercado de Capitais nº. 4.728, de 14 de julho de 1965, quando foram criados também o Conselho Monetário Nacional - CMN e o Banco Central do Brasil – BACEN, além de diferentes instituições de intermediação financeira, entre as quais as integrantes do Sistema Financeiro da Habitação - SFH.

Posteriormente, foram incorporados ao quadro institucional do sistema a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, criada pela Lei nº. 6.385, de 7 de dezembro de 1976 e, mais recentemente, em 21 de setembro de 1988, através da Resolução nº. 1.524 do BACEN, os Bancos Múltiplos.

De acordo com Silva (1997, p. 42), “o Sistema Financeiro Nacional consiste de um conjunto de instrumentos e instituições que funcionam como meio para realização da intermediação financeira”. Afirma ainda que “os instrumentos e as instituições do Sistema Financeiro Nacional propiciam condições para que os dois tipos de agentes econômicos (superavitários e deficitários) tenham suas necessidades atendidas, ao mesmo tempo em que estimulam a elevação das taxas de consumo e de investimentos.”

De forma abrangente Fortuna (1999, p.12) conceitua o sistema financeiro, como “um conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para a manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”.

O Sistema Financeiro Nacional tem uma estrutura que é condicionada às estruturas internas e externas da nação. Cada padrão tem sua complexidade e tratamento, de acordo com as necessidades básicas necessárias ao gerenciamento financeiro e econômico do país. A Figura 7 representa a estruturação do Sistema Financeiro Nacional.



**Figura 7: O sistema financeiro nacional**

Fonte: adaptado de Azevedo (1995, p.16).

A configuração do sistema bancário brasileiro vem se alterando significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do processo interno de estabilização econômica, do dinamismo da globalização, da desregulamentação do mercado financeiro, bem como da constante atualização tecnológica das instituições financeiras, das inúmeras funções e liquidações, dos processos de privatização de bancos estaduais e da competição internacional.

O Sistema Financeiro Nacional é formado por um subsistema normativo, composto pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil, pela Comissão de Valores Mobiliários e Instituições Financeiras. Além disso, por um subsistema de intermediação, que se divide em agentes especiais (Banco do Brasil e BNDES) e demais instituições bancárias, não-bancárias e auxiliares.

### 3.1 SUBSISTEMA NORMATIVO

Rudge e Cavalcante (1993) explicam que o subsistema normativo regula e controla o subsistema operativo. Assim, o subsistema normativo, responsável pelo funcionamento do mercado financeiro e suas instituições, fiscaliza e regulamenta suas atividades por meio do Conselho Monetário Nacional, do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários.

De acordo com Assaf Neto (2001, p.69), “a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é um órgão normativo de apoio do sistema financeiro, atuando mais especificamente no controle e fiscalização do mercado de valores mobiliários (ações e debêntures)”.

O Banco do Brasil e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES são instituições que se enquadram no subsistema normativo. Assaf Neto (2001) explica que essas instituições financeiras apresentam caráter especial de atuação; assumem

responsabilidades próprias e interagem com diversos segmentos do mercado financeiro, sendo por isso denominados agentes especiais.

Portanto, o subsistema normativo está constituído pelas seguintes instituições: Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários e instituições especiais, como o Banco do Brasil e o BNDES.

### **3.1.1 Conselho Monetário Nacional**

Para uma análise do mecanismo de funcionamento e atividades do mercado financeiro e do mercado de ações brasileiro deve-se, de início, ressaltar o papel do Conselho Monetário Nacional - CMN, como autoridade monetária na formulação da política monetária do país e do Banco Central, veículo regulador na utilização dos instrumentos clássicos de política, que conduz o sistema financeiro e monetário nacional.

A Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, conhecida como a Lei da Reforma Bancária, que estruturou o sistema financeiro, estabeleceu, como finalidade do Conselho Monetário Nacional, a formulação da política da moeda e do crédito, objetivando o desenvolvimento sócio-econômico do país.

Ao dispor sobre a política da moeda e do crédito, o art. 3º da Lei nº. 4.595 estabelece como competência do Conselho Monetário Nacional:

- a) adaptar o volume dos meios de pagamento às reais necessidades da economia nacional e seu processo de desenvolvimento;
- b) regular o valor interno da moeda, para tanto, prevenindo ou corrigindo os surtos inflacionários ou deflacionários de origem interna ou externa, as depressões econômicas e outros desequilíbrios oriundos de fenômenos conjunturais; e,
- c) orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas, tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmônico da economia nacional;
- d) propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;
- e) zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;
- f) coordenar as políticas monetárias e creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa.

O Conselho Monetário Nacional não desempenha função executiva mas, na qualidade de órgão normativo do Sistema Financeiro Nacional, é responsável pela fixação de diretrizes da política monetária, creditícia e cambial do país. Pelo seu envolvimento com essas políticas, o Conselho Monetário Nacional acaba transformando-se em verdadeiro Conselho de Política Econômica.

Assaf Neto (2001) afirma que o Conselho Monetário Nacional está constituído por apenas três membros: Ministro da Fazenda (Presidente), Ministro do Planejamento e Presidente do Banco Central.

Atuam junto ao Conselho Monetário Nacional, as Comissões Consultivas: de Normas e Organização do Sistema Financeiro, do Mercado de Valores Mobiliários e de Futuros, de Crédito Rural, do Crédito Industrial, do Endividamento Público, da Política Monetária e Cambial e dos Processos Administrativos.

Fortuna (2001, p.20) explicita que o Conselho Monetário Nacional possui as seguintes atribuições específicas:

- autorizar as emissões de papel-moeda;
- aprovar os orçamentos monetários preparados pelo Banco Central;
- fixar diretrizes e normas da política cambial;
- disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas das operações creditícias;
- estabelecer limites para remuneração das operações e serviços bancários ou financeiros;
- determinar as taxas do recolhimento compulsório das instituições financeiras;
- regulamentar as operações de redesconto de liquidez;
- outorgar ao Banco Central o monopólio de operação de câmbio, quando o balanço de pagamento o exigir;
- estabelecer normas a serem seguidas pelo Banco Central nas transações com títulos públicos;
- regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no país.

Portanto, constata-se que, na qualidade de órgão normativo, o Conselho Monetário Nacional intervém diretamente nas instituições integrantes do Sistema Financeiro, determinando as diretrizes que possibilitam ao Banco Central cumprir e fazer cumprir as suas normas.

### 3.1.2 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil, conforme Azevedo (1995), é o órgão executor das políticas monetária, creditícia e cambial do país. Um dos objetivos básicos do Banco Central é conduzir a política monetária no sentido de controlar o fluxo de moeda na economia, em nível capaz de manter o equilíbrio monetário.

Ressalta que as funções, em geral, de qualquer Banco Central, são múltiplas: tem o monopólio de emissão de moedas, é o banco dos bancos, o banqueiro do Governo, o superintendente do Sistema Financeiro, o executor da Política Monetária, é assessor Econômico do Governo, executor da Política Cambial (depositário das reservas internacionais), administrador de Controles cambiais e executa a canalização Seletiva de Crédito.

O controle da emissão de moeda, juntamente com a conveniência prática de se reduzir o número de instituições a fiscalizar, bem como o interesse em participar de maneira mais direta nos lucros que gerava, levaram ao surgimento do monopólio de emissão de moeda. Além disso, ao se concentrar no Banco Central este direito, fortalecia-se a confiança no papel-moeda, assentando-se, dessa forma, a base para um sistema interno de pagamentos mais fluídos.

Como banco dos bancos, Fortuna (2001) comenta que o Banco Central realiza operações para os Bancos Comerciais, tais como: manter contas nas quais são depositadas reservas do Sistema Bancário; fornecer crédito às Instituições com necessidades transitórias de liquidez; intervir, em caso de problemas maiores, como prestador de última instância e administrar a Câmara de Compensação; controlar e fiscalizar, com poderes de liquidar e fazer cumprir a boa ordem bancária.

Conforme Fortuna (2001), atualmente, o Banco Central é o principal banqueiro do

Governo, pois detém suas contas mais importantes, participa ativamente do manejo do seu fluxo de fundos, administra a dívida pública. Além disso, é o depositário e administrador das reservas internacionais do país e realiza diversas operações internacionais por conta do governo.

Fazem parte de suas atividades administrar e controlar as taxas de juros e o dólar, conseguindo com isto importante participação no controle da inflação. Em muitos casos, a superintendência das instituições financeiras é de responsabilidade direta e exclusiva do Banco Central; em outros casos, existem organismos independentes que a desempenham. Não obstante, em nenhum caso a fiscalização é exigência do Banco Central, afinal este é o prestador em última instância. É soberano sobre os bancos comerciais e instituições financeiras, consórcios e outros.

Fortuna (2001) elenca, como sendo parte das funções do Banco Central, o que segue:

- a) executar a política monetária - esta função é a que define o sentido mais amplo do Banco Central e é aquela que, em última instância, engloba as demais, ao efetuar o controle e regulação do crédito. Conta com instrumentos tais como: encaixe legal, redesconto e operações de mercado aberto;
  - b) ser assessor econômico do Governo - esta é uma das antigas e, atualmente, mais comuns e importantes funções do Banco Central, porém o grau de influência do Banco Central, na tomada de decisões macroeconômicas, depende do contexto político e administrativo em que se situa sua ação e, em boa medida, depende também do prestígio e da atitude de sua Presidência;
  - c) executar a política cambial - cabe à autoridade monetária de um país executar a política cambial. Consiste em manter ativos, em ouro e moeda estrangeira, para atuação nos mercados de câmbio, contribuindo para a estabilidade de sua moeda.
- Em função desses fatos, o Banco Central é normalmente convidado a representar o

país em organismos financeiros internacionais, como por exemplo, o FMI - Fundo Monetário Internacional.

Pela política monetária, o BACEN exerce influência sobre a economia, com repercussões em toda uma série de fatos macroeconômicos, como: crescimento econômico, emprego, inflação, taxas de juros, taxas de câmbio e balanço de pagamentos.

Assim, como competência privativa do Banco Central, estabelecida nos termos do art. 10 da Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, considerando a alteração introduzida pela Lei nº. 7.730, de 31 de janeiro de 1989, pode-se destacar o inciso III:

III - determinar o recolhimento de até 100% (cem por cento) do total dos depósitos à vista e de até 60% (sessenta por cento) de outros títulos contábeis das instituições financeiras, seja na forma de subscrição de Letras ou Obrigações do Tesouro Nacional ou compra de títulos da Dívida Pública Federal, seja através de recolhimento em espécie; em ambos os casos, entregues ao Banco Central do Brasil, na forma e condições por ele determinadas, podendo:

a) Adotar percentagens diferentes em função:

- 1) das regiões geo-econômicas;
- 2) das prioridades que atribuir às aplicações;
- 3) da natureza das instituições financeiras.

b) Determinar percentuais que não serão recolhidos, desde que tenham sido reaplicados em financiamentos à agricultura, sob juros favorecidos e outras condições por ele fixadas.

O Banco Central do Brasil elaborou e editou as normas operacionais de todas as instituições financeiras através do Manual de Normas e Instruções – MNI.

### **3.1.3 Comissão de Valores Mobiliários**

A Comissão de Valores Mobiliários tem por objetivo final o fortalecimento do mercado de ações. De acordo com Fortuna (2001), trata-se de um órgão normativo do sistema financeiro, especificamente voltado para o desenvolvimento, a disciplina e a fiscalização do mercado de valores mobiliários não emitidos pelo sistema financeiro e pelo Tesouro Nacional, basicamente o mercado de ações e debêntures.

É uma entidade auxiliar, autárquica, autônoma e descentralizadora, mas vinculada ao Governo. Segundo o Manual de Normas e Instruções do Banco Central ([www.mf.gov.br/regimentointerno](http://www.mf.gov.br/regimentointerno)), seus objetivos fundamentais são:



- a) estimular a aplicação de poupança no mercado acionário;
- b) assegurar o funcionamento eficiente e regular das Bolsas de Valores e instituições auxiliares que operem nesse mercado;
- c) proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e outros tipos de atos ilegais, que manipulem preços de valores mobiliários nos mercados primários e secundários de ações.

Entidade vinculada ao Ministério da Fazenda, é administrada por um presidente e quatro diretores nomeados pelo Presidente da República. Funciona como um órgão de deliberação, segundo o Regimento Interno aprovado pelo Ministério da Fazenda ([www.mf.gov.br/regimentointerno](http://www.mf.gov.br/regimentointerno)).

Sua competência abrange, conforme Manual de Normas e Instruções do Banco Central ([www.mf.gov.br/regimentointerno](http://www.mf.gov.br/regimentointerno)), o que segue:

- a) regular, segundo os ditames da política definida pelo CMN, as matérias previstas na lei das sociedades por ações (Lei 6.404/76);
- b) administrar registros instituídos pela lei citada, registro de empresas para negociação de suas ações no mercado, registro de auditores independentes e consultores, analistas de Valores Mobiliários etc.;
- c) fiscalizar a emissão e distribuição dos valores mobiliários no mercado, sua negociação e intermediação, a negociação e funcionamento das Bolsas de Valores, a administração e custódia de títulos e valores mobiliários;
- d) realizar a auditoria das companhias abertas, os serviços de consultores e analistas de valores mobiliários;
- e) proceder à veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participem e aos valores nele negociados;
- f) propor ao CMN limites máximos de preços, emolumentos e qualquer outro

rendimento cobrado pelos intermediários financeiros;

g) fiscalizar as companhias abertas.

Constata-se que o subsistema normativo do Sistema Financeiro Nacional é composto por instituições que estabelecem as regras e exercem controle sobre o subsistema de intermediação.

### 3.2 SUBSISTEMA DE INTERMEDIACÃO

O subsistema de intermediação, ou operativo, é formado por instituições bancárias e não bancárias que executam operações de intermediação financeira. De acordo com Rudge e Cavalcanti (1993, p.59), “o subsistema operativo é constituído pelas instituições financeiras públicas ou privadas, que atuam no mercado financeiro”. Fortuna (1997, p. 19) afirma que as instituições financeiras são organismos peculiares e exercem funções de crédito dentro do sistema financeiro nacional, e atuam como entidades de apoio ao Banco Central.

Fortuna (1999, p.12) apresenta o artigo 17 da Lei 4595/64, que define instituições financeiras:

Constituem-se instituições financeiras, para efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Além das instituições bancárias e não bancárias, também compõem o subsistema de intermediação financeira o sistema distribuidor de títulos e valores mobiliários e agentes especiais. Os agentes especiais são instituições que complementam funções do subsistema normativo e operam em nome do Tesouro Nacional: Banco do Brasil e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) ([www.encyclopedia.com.br/med2000](http://www.encyclopedia.com.br/med2000)). Para os propósitos deste trabalho, serão abordados apenas os agentes especiais.

Além desses órgãos citados, também fazem parte do Sistema Financeiro Nacional os bancos múltiplos, os bancos comerciais, bancos de investimentos, caixas econômicas, companhias de crédito, financiamento, investimento e desenvolvimento, companhias de crédito imobiliário e associações de poupança e empréstimo, entre outras entidades.

### **3.2.1 Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

É a instituição responsável pela política de investimentos de longo prazo do Governo Federal, sendo a principal instituição financeira de fomento do país. Braga (1995) menciona que tem como objetivos básicos:

- a) impulsionar o desenvolvimento econômico e social do país;
- b) fortalecer o setor empresarial nacional;
- c) atenuar os desequilíbrios regionais, criando novos pólos de produção;
- d) promover o desenvolvimento integrado das atividades agrícolas, industriais e de serviços;
- e) promover o crescimento e a diversificação das exportações.

Para a consecução desses objetivos, conta com um conjunto de fundos e programas especiais de fomento como, por exemplo, Finame, Finem, Funtec e Finac. Após o Plano Collor, o BNDES ficou encarregado de gerir todo o processo de privatização das empresas estatais.

Em 16 de março de 1990, o Governo anunciou um plano econômico que recebeu o nome de Plano Collor. Era um programa de estabilização econômica que extinguiu a moeda vigente, o cruzado, reestabelecendo o cruzeiro. Por meio de um pacote com dezessete medidas provisórias, criou um plano de choque, bloqueando por dezoito meses todo o dinheiro existente nas contas correntes e na poupança dos brasileiros, com exceção de Cr\$ 50

mil (equivalente a 50 dólares), que podiam ser sacados de imediato. Dentre outras medidas econômicas, o Plano determinava o fechamento de órgãos públicos e a privatização de estatais ([www.historianet.hpg.ig.com.br](http://www.historianet.hpg.ig.com.br)).

Azevedo (1995, p.40) lembra que o BNDES foi criado em 1964, como autarquia federal, e atua hoje como uma empresa pública ligada ao Ministério do Planejamento. É o principal órgão de execução da política de investimentos do Governo Federal e exerce a função de apoio aos investimentos estratégicos ligados ao desenvolvimento do país, fortalecendo as empresas privadas nacionais.

O BNDES tem gerenciamento direto sobre recursos próprios, decorrentes de empréstimos e doações de entidades nacionais e estrangeiras, além de organismos internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. Outra fonte de recursos é o PIS – Programa de Integração Social, e seu equivalente, o PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público, que lhe permitem atender outros programas e projetos de interesse prioritário para a economia do país. Sua gerência envolve a administração do Fundo de Investimento Social – FINSOCIAL, destinado a investimentos nas áreas de educação, alimentação, saúde e habitação popular, que se originam da receita bruta das empresas públicas e privadas.

Dessa forma, o BNDES constitui-se no principal instrumento de execução da política de financiamento do Governo Federal, liberando repasses a bancos de investimentos, bancos estaduais de desenvolvimento, companhias estaduais e regionais de desenvolvimento.

### 3.2.2 O Banco do Brasil como banco comercial

O Banco do Brasil, segundo Assaf Neto (2000), teve uma função típica de autoridade monetária até janeiro de 1986, quando, por decisão do Conselho Monetário Nacional, foi suprimida a conta movimento, que colocava o Banco do Brasil na posição privilegiada de banco co-responsável pela emissão de moeda.

Hoje, o Banco do Brasil é um banco múltiplo tradicional, embora ainda opere, em muitos casos, como agente financeiro do Governo Federal. É o principal executor da política oficial de crédito rural. Conserva, ainda, algumas funções que não são próprias de um banco comercial comum como, por exemplo, a Câmara de Compensação de cheques e outros papéis.

Considera-se, portanto, necessário explicar o que são bancos comerciais e como o Banco do Brasil se enquadra nesta categoria.

#### *a) Bancos comerciais*

Dentre as organizações que compõem o grupo de instituições financeiras, os bancos comerciais têm múltiplas funções e, por isso, formam a base do sistema monetário. Silva (1997, p. 43) explicita que os bancos comerciais têm como finalidade:

o recebimento de depósitos à vista e o financiamento das necessidades de recursos de curto prazo das empresas. Captam também depósitos a prazo fixo, efetuam operações de câmbio (se autorizadas), e repasses de moeda nacional e internacional, além da prestação de diversos serviços financeiros.

Braga (1995) destaca que a atividade básica dos Bancos Comerciais é de financiar o fomento comercial e industrial. Tem como objetivo precípua proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas.

Ressalta que, para atender a esses objetivos, os bancos comerciais têm como atribuição: descontar títulos; realizar operações de abertura de crédito simples ou em conta

corrente (contas garantidas); realizar operações especiais, inclusive de crédito rural, de câmbio e comércio internacional; captar depósitos à vista e a prazo fixo; obter recursos junto às instituições oficiais para repasse aos clientes; obter recursos externos para repasse; efetuar a prestação de serviços, inclusive mediante convênio com outras instituições.

É importante frisar que a captação de depósitos à vista, que nada mais são do que as contas correntes, livremente movimentáveis, constitui-se na atividade básica dos bancos comerciais, configurando-os como instituições financeiras monetárias. Tal captação de recursos, junto com a captação de CDB e RDB, via cobrança de títulos e arrecadação de tributos e tarifas públicas, permite aos bancos repassá-los às empresas, sob a forma de empréstimos que vão gerar atividades produtivas (estoques, salários etc.).

Em resumo, Bancos Comerciais são intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem através do crédito seletivo a quem necessita de recursos.

*b) Banco do Brasil S.A.*

Segundo Rudge e Cavalcante (1993), o Banco do Brasil exerce as funções de agente financeiro do governo federal e principal executor das políticas de crédito rural e industrial, além de atuar como um banco comercial.

De acordo com Azevedo (1995), compete ao Banco do Brasil arrecadar os depósitos voluntários à vista das instituições financeiras bancárias e escriturar as respectivas contas.

Fortuna (2001) destaca que as contas de depósitos voluntários são centralizadas sob regime de Caixa único, e o resultado líquido apurado junto ao Banco do Brasil, neste regime, é transferido diariamente a débito ou a crédito das contas Reservas Bancárias, possibilitando ao Banco Central, conforme as normas regulamentares:

- a) realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras;
- b) exercer o controle do crédito sob todas as suas formas;

- c) efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais.

Estão incluídas em suas atividades a prestação dos serviços de compensação de cheques e outros papéis, o recebimento de pagamentos em nome do BACEN, a realização de operações cambiais, por sua finalidade própria e também pelo BACEN, apoiando a execução da política de comércio exterior através de financiamentos de produtos exportáveis.

Como um banco comercial, o Banco do Brasil disputa o mercado como sociedade de economia mista de capitais públicos e privados, e suas ações são cotadas em Bolsa de Valores.

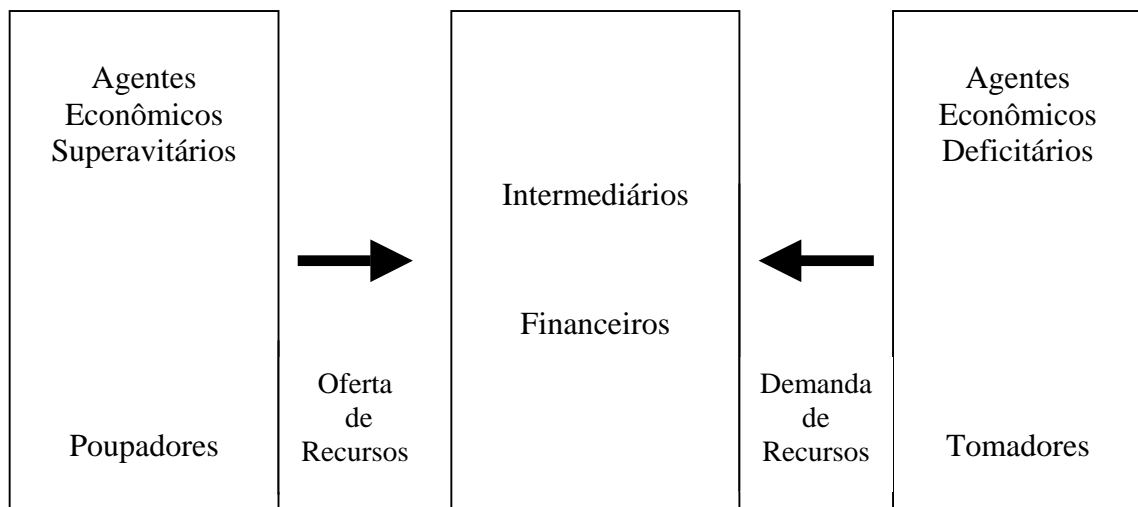
Pode-se afirmar que o Banco do Brasil é um banco múltiplo, porque opera como agente financeiro do Governo Federal; é o executor da política de crédito rural; e é um banco comercial.

#### *c) Intermediação financeira*

Fortuna (2001) explica que, dentro do sistema financeiro nacional, as instituições financeiras atuam em uma cadeia, que envolvem especialmente os agentes econômicos, tais como: governo, concorrentes, tomadores e fornecedores de capitais, de recursos humanos, de informações, entre outros integrantes. A interação de um banco com esses agentes que compõem o segmento, quando feita de forma harmônica, pode constituir um diferencial de grande importância na concretização do sucesso empresarial. Uma das características do segmento bancário consiste na atuação conjunta com as mais variadas entidades que interagem nos mercados de recursos e produtos financeiros, por meio de transações específicas de captação e aplicação de recursos.

O segmento bancário tem seu esquema de atuação conforme demonstrado na Figura 8, que evidencia o relacionamento que ocorre na interação entre as principais entidades que o

compõem e o mercado dos agentes econômicos.



**Figura 8: Intermediação financeira**

Fonte: Banco do Brasil (2002).

Portanto, verifica-se a interligação existente entre o Banco e os tomadores e fornecedores de recursos, bem como com o governo e com os seus concorrentes.

No que concerne aos tomadores e fornecedores de recursos, Sandroni (1996) diz que as instituições financeiras têm como mercadoria essencial o próprio recurso financeiro, o que caracteriza de forma diferenciada o seu relacionamento com fornecedores e tomadores de moedas, elementos decisivos para o seu sucesso empresarial. Os tomadores de recursos são entidades com *déficits* orçamentários que necessitam dos recursos ofertados pelos bancos. Já os fornecedores são as entidades poupadoras, com *superavit* de recursos financeiros para os bancos.

No universo do segmento bancário, um agente econômico pode ser, ao mesmo tempo, um fornecedor e um tomador de recursos financeiros. Ao contrário dos demais segmentos, os agentes econômicos que atuam como fornecedores no setor bancário também realizam negócios como demandadores. Constata-se que, nesse caso, os principais fornecedores e tomadores de recursos financeiros são: governo, demais bancos e o público em geral.



Assaf Neto (2000) comenta que a participação do Governo dentro do segmento bancário é feita por meio da Secretaria do Tesouro Nacional - STN e do Banco Central do Brasil - BACEN. Ambos captam recursos no mercado financeiro, utilizando a emissão primária de títulos públicos federais, que são destinados, quando emitidos pelo STN, ao financiamento do *déficit* público. No caso de serem emitidos pelo BACEN, têm a função de servir de instrumentos para controle da política monetária. Além de emitir os títulos, o BACEN também controla a política monetária por meio das reservas bancárias e do redesconto.

Os bancos são obrigados a manter, em uma conta de depósitos específica no BACEN, recursos em reserva, representados por uma parcela dos depósitos à vista, depósitos a prazo e também os recursos de terceiros, compostos por recolhimento de tributos, títulos em cobrança e valores em garantia, coletados pelo banco junto ao seu público.

De acordo com Fortuna (2001), o redesconto é um recurso ofertado pelo BACEN, que representa uma forma de socorro direcionado a atender os bancos que não conseguem fechar sua posição diária de caixa. Trata-se de um empréstimo pelo prazo de um dia, em geral, que é taxado com índices de juros elevados. É uma medida extrema, e que deve ser utilizada em emergências, uma vez que os bancos que o utilizam perdem algum prestígio, principalmente se recorrem rotineiramente a este tipo de empréstimo.

Os bancos também são autorizados a lançar no mercado títulos de captação de recursos entre si. São os denominados Certificados de Depósitos Interbancário - CDI, utilizados para lastrear as operações do mercado interbancário, oportunizando a troca de reservas entre as instituições financeiras.

Assaf Neto (2000, p.61) explica que o público-cliente, quer sejam pessoas físicas, quer jurídicas, também constituem a clientela em potencial que pode vir a ser fornecedora e tomadora de recursos financeiros. Eles constituem a fatia mais rentável do segmento, uma

vez que proporcionam a oportunidade de obter os maiores *spread*, sendo também o recurso mais cobiçado do mercado. Sandroni (1999, p.575) cita que o *spread* é “a taxa adicional de risco cobrada, sobretudo (mas não exclusivamente) no mercado financeiro internacional; é variável conforme a liquidez e as garantias do tomador do empréstimo e o prazo de resgate”.

Para atender esse potencial, as instituições financeiras bancárias utilizam suas agências como intermediadoras entre o cliente e a instituição, captando recursos dos clientes superavitários e ofertando-os aos clientes que necessitam desses recursos.

Como qualquer organização empresarial, os bancos, além de terem nos recursos financeiros o seu produto transacional, necessitam também de recursos humanos, materiais, e também tecnológicos, para o bom desenvolvimento de suas atividades.

Assaf Neto (2000, p.60) ressalta que a atuação do governo como entidade reguladora traz grandes impactos sobre as ações das instituições financeiras. Todas as atividades praticadas pelos bancos têm um controle rígido, em especial pela alta influência que exercem na economia nacional.

Para um funcionamento adequado, os bancos estão subordinados a um rígido conjunto de regulamentos e limitações operacionais, que envolvem desde a limitação de aplicação livre dos meios financeiros captados junto aos seus clientes até o nível mínimo de capital que deve ser mantido disponível ao público.

A concorrência no segmento bancário, conforme Assaf Neto (2000, p.61), é bastante acirrada, não só pelos recursos financeiros, mas também pelos demais recursos. Possivelmente é o setor mais globalizado e competitivo que atua no mercado, considerando os poderosos grupos multinacionais, que estão distribuídos em todo o mundo.

As instituições financeiras encontram concorrência também entre as empresas não financeiras, que têm maior acesso à captação de recursos no mercado de capitais, sendo fortes concorrentes junto aos fornecedores de capitais.

O setor bancário, composto pelas instituições financeiras, faz parte de um segmento econômico de alta complexidade e é fortemente controlado pelas rotinas do mercado e pelas intervenções governamentais.

Neste capítulo, apresentou-se a estrutura do Sistema Financeiro Nacional, seus componentes e respectivas atribuições. Tal conhecimento é importante para a análise da competitividade sistêmica do Banco do Brasil nas agências, que será exposta no próximo capítulo.

## 4 COMPETITIVIDADE SISTÊMICA NAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL

Este capítulo contempla a competitividade sistêmica nas agências do Banco do Brasil. Inicia com a apresentação do Banco do Brasil, com ênfase no histórico da organização. Em seguida descreve a elaboração do plano estratégico do Banco do Brasil. Por último enfatiza a análise da competitividade sistêmica das agências do BB.

O texto foi elaborado com base nos subsídios encontrados na pesquisa documental de arquivos do Banco, como publicações dirigidas aos funcionários e Estatuto do Banco do Brasil. Além disso, utilizou-se das referências bibliográficas para análise da metodologia utilizada pelas agências para elaborarem seus planos operacionais de acordo com o plano estratégico da organização.

No entanto, a maior parte do capítulo desenvolveu-se de acordo com informações coletadas nas entrevistas com sete funcionários do Banco do Brasil. A identidade dos entrevistados foi omitida, por isso, acredita-se que não há necessidade de identificação nem mesmo por códigos (A, B, C), de modo que se optou por se restringir ao conteúdo das informações.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

Esta seção contempla um breve histórico do Banco do Brasil; os valores e crenças da organização; estes mesmos valores e crenças na visão dos funcionários; a estrutura organizacional; e o programa *pilares*, enfatizando o *pilar varejo*.

#### **4.1.1 Histórico da organização**

A história do Banco do Brasil foi construída paralelamente com a história do Brasil e com a história do Sistema Financeiro Nacional. Antes da criação do Banco do Brasil, as operações no setor de crédito brasileiro, feitas por alguns capitalistas ingleses e nacionais, restringiam-se a saques sobre as praças européias. Na maioria das vezes os depósitos efetuados em conta corrente eram repassados aos bancos da Inglaterra, ou eram convertidos em títulos de renda.

O Banco do Brasil foi criado há quase dois séculos pelo príncipe D. João. Fundado em 12 de outubro de 1808, foi o primeiro banco a funcionar nos domínios portugueses. Participou ativamente da história brasileira em seus principais momentos ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Em 1829 foi promulgada uma lei que extinguiu o Banco do Brasil. A liquidação ocorreu porque a direção do banco foi acusada de realizar emissões que concorriam para a desvalorização da moeda no meio circulante, provocando o êxodo dos metais preciosos e também a elevação geral dos preços.

Em 1833, fixou-se um novo padrão monetário e novas fontes de renda foram geradas, restabelecendo-se, também, o Banco do Brasil. Irineu Evangelista de Souza, o Visconde de Mauá, em 1851, fundou um Banco particular de depósitos e de descontos que recebeu o nome de Banco do Brasil, na época o maior banco da América Latina. Em 1854 aconteceu a fusão do Banco do Brasil, fundado em 1851, com o Banco Comercial do Rio de Janeiro. Como principal característica, o Banco do Brasil tinha autonomia e funcionava sem a intervenção do Governo na condução de operações comerciais.

Com a chegada, ao Brasil, dos bancos estrangeiros, a partir de 1860, as atividades bancárias foram ampliadas, sendo que no final de 1870 o país contava com 17 bancos ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

A Lei nº. 1083, promulgada em 22 de agosto de 1860, restringia a circulação

monetária mediante emissão restrita de metais preciosos; representava uma cautelosa reação à proposta das diversas fontes emissoras.

Em 1863 o Banco do Brasil transformou-se no único emissor de capital do Império e das províncias centrais e do sul. O Banco passou a se destacar como instituição de fomento econômico e a agricultura recebeu as primeiras linhas de crédito.

Em 1889, o Banco do Brasil se destacou como agente saneador das finanças. Em 1937 foi criada a Carteira de Crédito Agrícola e Industrial (CREAI), e com ela foi instituído o crédito rural especializado que lançou as bases para o fomento da atividade industrial ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Após a Segunda Guerra Mundial, em função da desorganização dos negócios financeiros gerada pela inflação que se instalou no país, havia necessidade de se criar um órgão controlador e fiscalizador do sistema bancário. Assim, em 1945, a lei n.º 7.293 transformou a Inspetoria Geral dos Bancos em Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, que era subordinada ao Poder Executivo nacional. A Carteira de Comercio Exterior foi criada em 1953.

Uma das principais transformações na história do Banco do Brasil aconteceu em 1986, quando se extinguiu a conta movimento mantida pelo Banco Central. Essa conta permitia ao Banco do Brasil grande facilidade e liberdade para operar, pois o suprimento de recursos era automático. Nessa oportunidade o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras.

Até a extinção da conta movimento o Banco do Brasil funcionava como autarquia de crédito, tendo passado por inúmeros planos econômicos. Após esse fato continuou atuando como agente financeiro do Tesouro Nacional e principal executor da política oficial de crédito. Era responsável pela compensação de cheques e outros papéis, além de gestor da política de comércio exterior ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Com essas medidas, uma nova realidade se apresentou e então o Banco precisou adaptar-se, diversificando os seus serviços e ampliando o leque de produtos até então fornecidos, porque passou a lutar pelo seu próprio espaço no mercado. Azevedo (1995, p.34) afirma que o Banco do Brasil exerce, ao mesmo tempo, as funções de agente financeiro do Governo Federal e principal executor das políticas de crédito rural e industrial, além de atuar como banco comercial.

Começa então uma nova fase. Uma nova história da instituição Banco do Brasil. Mais atenta ao mercado, a organização criou unidades voltadas para o Marketing, para a Gestão de produtos e para a Comunicação. Investiu em tecnologia e preocupou-se com o atendimento ao público, utilizando-se de pesquisas de mercado para conhecer seus clientes e suas necessidades, bem como desenvolveu sua percepção sobre o atendimento ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Em 1994, o Governo lançou o Plano de Estabilização Econômica, para a implantação do Plano Real. O Banco do Brasil assumiu novamente um papel estratégico importante, pois foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Em 1995, o Banco do Brasil foi reestruturado, porque havia necessidade de adaptá-lo à nova conjuntura do plano real. A queda da inflação afetou todo o sistema bancário. Nesse mesmo ano o Banco lançou o Plano de Demissão Voluntária – PDV, pois precisava reduzir o quadro de pessoal. Mais de 13.000 funcionários aderiram ao Plano; buscava-se uma estrutura enxuta, ágil e ajustada às perspectivas de novos rumos para o país.

O modelo organizacional implementado, a partir de 1995, contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o Banco do Brasil passou a configurar-se em quatro pilares negociais: Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Essa estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), com responsabilidade pela gestão de

clientes, produtos e canais de negociação.

No ano de 1996, o Banco do Brasil adotou medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito. Fechou esse exercício com prejuízo. Foi um ano marcado, também, pela implementação de programa de investimento em tecnologia.

O Banco do Brasil demonstrou, em 1997, a sua capacidade de adaptar-se ao mercado, pois novas opções de crédito foram lançadas, os produtos foram remodelados e conquistou novos espaços nas áreas de varejo e de seguridade ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Em 1998, o Banco do Brasil recebeu a certificação ISO 9002 em Análise de Crédito, o *rating* nacional da Atlantic Rating AAA, como empresa da melhor qualidade. Inaugurou um centro tecnológico complexo e, nesse mesmo ano, o BB colocou à disposição de seus clientes cerca de 25 mil terminais, nas mais diversas regiões do país.

Desde 30 de abril de 2001, o Banco do Brasil vem adotando a configuração de banco múltiplo, passando a atuar como os demais bancos brasileiros. A medida traz vantagens: redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Foram ativadas as carteiras Financeira e Comercial.

Nos últimos anos, as mudanças no Banco do Brasil mostraram que o conglomerado BB, a maior instituição financeira da América Latina, respondeu ao desafio da competição e está preparada para atuar no novo cenário financeiro.

O Banco do Brasil oferece soluções para as diferentes necessidades de serviços bancários de seus 15 milhões de clientes, desde grandes operações de engenharia financeira ao crédito pessoal. Empresas contam com o BB na oferta de soluções sob medida para cada negócio. Para isso conta com 12.382 pontos de atendimento, sendo 3.115 agências em todo o Brasil e 32 dependências no exterior ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), permitindo ao cliente acessar os serviços no mundo inteiro.



#### 4.1.2 Valores e crenças

O Banco do Brasil desempenha a função de agente especial do governo, como fomentador do desenvolvimento do país, principalmente em sua política de crédito à agricultura e ao comércio exterior.

A partir das funções e atribuições, bem como da filosofia, das crenças e dos valores, define-se a missão do Banco do Brasil: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa e ser útil à sociedade”.

Valores e crenças formam o conjunto de elementos subjetivos requeridos pela organização para orientar a atitude de todos na empresa. Dentre eles podem ser arrolados, conforme citado pela revista interna impressa “bb.com.você”, os que seguem:

- respeito aos princípios éticos;
- compromisso com as comunidades e com o país;
- conceito de empresa competitiva, sólida e tradicional;
- marca “BB” como diferencial competitivo;
- melhoria contínua de produtos e serviços;
- proatividade no gerenciamento do risco, da rentabilidade, da liquidez e da segurança;
- adoção de decisões colegiadas e do trabalho em equipe, como mecanismos de integração;
- valorização do trabalho eficiente e inovador;
- incentivo ao auto-desenvolvimento e à profissionalização dos funcionários;
- ascensão funcional baseada no mérito;
- qualidade de atendimento; e
- respeito e transparência.

Observou-se que os valores e crenças estão presentes na rotina de trabalho dos funcionários da agência objeto deste estudo. Durante as entrevistas, ficou claro que o Banco do Brasil consegue transmitir esses valores e crenças com eficácia, de modo que sejam efetivamente respeitados. A seguir apresenta-se os valores e crenças na visão dos funcionários do Banco do Brasil.

#### **4.1.3 Valores e crenças do BB na visão de seus funcionários**

Um dos principais valores do Banco do Brasil é ser útil para a sociedade brasileira. Os valores e crenças não aparecem apenas nos documentos, mas são uma realidade, conforme pode ser observado nos comentários feitos pelos entrevistados.

Um dos entrevistados afirmou que o conteúdo da missão e das crenças “é nosso plano de voo para longo prazo”. Outro entrevistado mencionou que é fundamental que todos os funcionários sejam conhecedores da missão do Banco, bem como de suas crenças e valores, para que haja comprometimento em relação às estratégias e para que o banco permaneça competitivo.

Entre os valores éticos que fundamentam as relações do Banco do Brasil com seus funcionários pode-se elencar como principais: a justiça, a responsabilidade, a confiança, a civilidade e o respeito. Sendo assim, os valores praticados pela instituição tanto no âmbito interno como no externo é que sustentam o sucesso do banco como uma empresa ética.

#### **4.1.4 Estrutura organizacional do Banco do Brasil**

O Banco do Brasil S.A. é uma sociedade anônima de economia mista, com 743.275.506.498 ações ordinárias, distribuídas entre 336.181 acionistas ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), em 31 de dezembro de 2002. O Tesouro Nacional é seu maior acionista, com 71,8% das ações ordinárias, seguindo-se a PREVI (13,6%), o BNDESPAR (5,8%), Ações em Tesouraria (1,5%), Pessoas Físicas (4,7%), Pessoas Jurídicas (1,0%), outros Fundos de Pensão (0,5%) e Capital Estrangeiro (0,9%).

Os órgãos de administração constam no art. 11 do Estatuto do Banco Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)), como segue:

Art. 11. São órgãos de Administração, integrados por brasileiros residentes no

País, dotados de notórios conhecimentos, inclusive sobre as melhores práticas de governança corporativa, experiência, idoneidade moral, reputação ilibada e capacidade técnica compatível com o cargo:

I - O Conselho de Administração; e,

II - A Diretoria Executiva, composta pelo Conselho Diretor e pelos demais Diretores, na forma estabelecida no art. 23 deste Estatuto.

*Parágrafo único* – O Conselho de Administração tem, na forma prevista em lei e neste estatuto, atribuições estratégicas, orientadoras, eletivas e fiscalizadoras, não abrangendo funções operacionais ou executivas.

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva somente podem ser integrados por brasileiros residentes no País. O Conselho de Administração é responsável por atribuições estratégicas, eletivas e fiscalizadoras, mas não possui funções operacionais ou executivas. No que diz respeito à diretoria Executiva, o art. 23 determina:

Art. 23. A administração do Banco competirá à Diretoria Executiva que terá entre dez a trinta membros, sendo:

I o Presidente, nomeado e demissível "ad nutum" pelo Presidente da República;

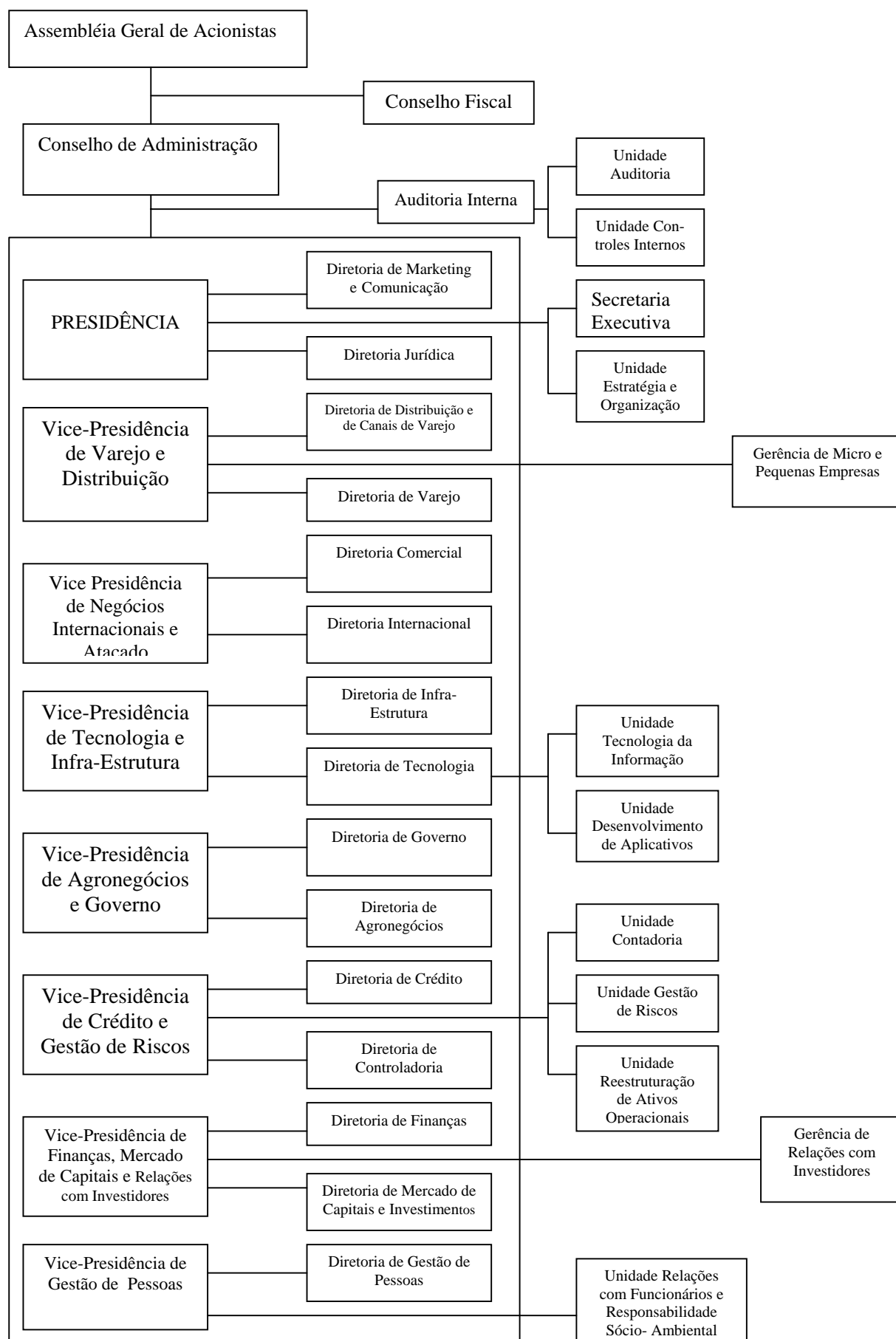
II até sete Vice-Presidentes (...); e

III até vinte e dois Diretores (...).

Portanto, a diretoria Executiva é composta por dez a trinta membros, conforme rege o Estatuto, sendo o Presidente do Banco nomeado pelo Presidente da República. Os Vice-Presidentes e os Diretores são eleitos pelo Conselho de Administração. Para um melhor entendimento, a figura 9 apresenta a estrutura organizacional do Banco do Brasil.

A Assembléia Geral de Acionistas pode ser acionada pelo Conselho de administração, pelo Conselho Fiscal, por grupo de acionistas ou por acionista isoladamente. No entanto é realizada ordinariamente uma vez por ano uma reunião da Assembléia Geral. São de responsabilidade da assembléia Geral de Acionistas: a alienação de ações do capital social do Banco; a abertura de capital e a emissão de títulos ou valores mobiliários, entre outras.

O Conselho de Administração é composto por acionistas. É responsável pela aprovação de políticas, de estratégias corporativas, do plano geral de negócios, do plano diretor e do orçamento global do Banco, entre outras atribuições (Figura 9).



**Figura 9: Macroestrutura organizacional do Banco do Brasil S.A.**

Fonte: Retrato da Empresa (www.bb.com.br).

A Diretoria Executiva, conforme apresentada na Figura 9, é composta pelo Presidente e Vice-Presidentes. No âmbito da Diretoria Executiva, o Presidente e os Vice-Presidentes compõem o Conselho Diretor. Cabe à Diretoria Executiva cumprir e divulgar o Estatuto do Banco do Brasil, além de exercer atribuições determinadas pelo Conselho de Administração.

O Conselho Diretor do Banco do Brasil é formado pelo Presidente e pelos Vice-Presidentes, cujos cargos não precisam, necessariamente, ser ocupados por funcionários de carreira do Banco. A Diretoria Executiva, à qual compete a administração do Banco, é formada pelo Conselho Diretor e pelos Diretores, cargos privativos de funcionários de carreira do Banco.

A cúpula administrativa do Banco do Brasil está concentrada em Brasília (DF), onde a empresa mantém a sua sede. As superintendências estão localizadas uma em cada Estado da Federação. As agências estão distribuídas por todo o Brasil.

Da sede do banco, em Brasília, emanam todas as estratégias, políticas e diretrizes, que são repassadas às agências para execução, ficando o acompanhamento a cargo das superintendências.

Nota-se que a estrutura organizacional do Banco do Brasil está consolidada e funciona de acordo com o estabelecido em seu Estatuto. Porém, é importante apresentar como tal organização funciona na prática, por meio do Programa *pilares*.

#### 4.1.4.1 O Programa Pilares

A estrutura do Banco do Brasil em Pilares, implementada por meio do Programa Pilares, representa a forma vigente da estrutura do Banco do Brasil. O PAVG (Pilar Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros) foi constituído pelo Banco do Brasil em 1995, com as seguintes premissas:

- foco e gestão por cliente, com visão integralmente voltada a ele;
- visão global do negócio, através de acompanhamentos efetivos;
- fluxo integrado dos processos, permitindo visão abrangente dos negócios;

- alinhamento e definição da responsabilidade e autoridade dos envolvidos com as tarefas;
- descentralização do processo decisório, trazendo a decisão para mais próximo da ação;
- organização ágil de pontos de atendimento, através da flexibilidade de configuração organizacional de cada agência, por meio de acionamento de plataformas negociais ou módulos de serviços, conforme o mercado onde a dependência opera ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)).

Estas políticas nortearam a reestruturação do banco com o objetivo de modernizá-lo para enfrentar um ambiente competitivo. Estabeleceu-se, então, a estrutura em pilares, conforme segue.

*a) Pilar Atacado*

É representado pela Diretoria Comercial, que responde pela gestão de negócios (clientes, produtos e canais de distribuição) com o mercado Pessoa Jurídica, do segmento de médias e grandes empresa e grupos empresariais.

*b) Pilar Varejo*

É composto pela Diretoria Varejo e Distribuição, que responde pela gestão de negócios com o mercado Pessoa Física e mercado Pessoa Jurídica, do segmento micro e pequenas empresas.

*c) Pilar Governo*

É representado pela Diretoria Governo, que atua no mercado do setor público, nas esferas Federal, Estadual e Municipal.

*d) Pilar Recursos de Terceiros*

Está estruturado a partir da segregação entre recursos próprios e de terceiros e responde pelos negócios com o mercado de Investidores Institucionais.

Entrevistados apontaram que o Programa PAVG, conforme estrutura apresentada nesta seção, foi implementado para tornar o Banco do Brasil ainda mais competitivo.

O Programa Pilares envolve os quatro pilares citados. No entanto, este trabalho descreverá com detalhes apenas o Pilar Varejo porque é dentro dele que está inserido o objeto deste estudo.

#### 4.1.4.2 O Pilar Varejo

Considerando-se que o foco de análise do trabalho é uma agência de varejo, destaca-se do Programa Pilares do Banco do Brasil apenas o Pilar Varejo.

O Banco do Brasil define *agência varejo* como “estrutura organizacional, de nível operacional, destinada ao relacionamento com clientes do Banco do Brasil e ao atendimento de consumidores, mediante a comercialização de produtos bancários ou não bancários, e à prestação de serviços” (BANCO DO BRASIL, 2002).

Vincula-se hierarquicamente a uma superintendência regional e tem seu modelo construído e ajustado pelo agrupamento de atividades, sempre com a visão do cliente final, Gestão por Cliente, e sob o ponto de vista do processo propriamente dito, Visão de Processo.

Estas atividades são agrupadas em dois segmentos organizacionais: segmento negocial e segmento de administração.

##### *a) Segmento negocial*

Compreende a gestão dos negócios da agência, relacionamento com cliente, estratégias e resultados, bem como os processos imediatamente complementares ao negócio. Esse segmento é constituído da Plataforma pessoa física e da Plataforma pessoa jurídica.

#### *b) Segmento de administração*

Engloba o atendimento operacional não negocial e a gestão de processos internos da dependência. Este segmento é constituído por módulos: módulo *apoio administrativo*; módulo *pagamentos/recebimentos/tesouraria*; módulo *auto-atendimento*; módulo *PAB* - postos de atendimento bancário.

O gerente de agência é o principal gestor da unidade, responsável pelos resultados da agência. Ele tem como subordinado o gerente de administração, responsável pela área administrativa e contábil da agência. O gerente de expediente e o gerentes de contas são responsáveis pelo atendimento dispensado aos clientes, bem como pela venda de bens e serviços. Os postos efetivos, os estagiários e os contratados são responsáveis pela execução das atividades bancárias.

As agências do Banco do Brasil, segundo a sua estrutura operacional, são classificadas em quatro níveis, denominados nível I, II, III e IV. A classificação de nível é efetuada conforme a complexidade administrativa de cada agência, expressa pelos seguintes critérios: número de clientes, valores aplicados e captados, segmento de clientes atendidos. Em função do nível da agência, a estrutura organizacional sofre modificações; por exemplo, as agências de nível III e IV não têm o cargo de gerente de administração.

## 4.2 ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NO BANCO DO BRASIL

No início da década de 80, o Banco do Brasil contratou consultoria para ajudar a desenvolver o processo de formulação estratégica. A primeira estratégia formal surgiu em 1989 e, de lá para cá, as atualizações ocorrem de tempos em tempos.

O horizonte estratégico, em função das mudanças rápidas e radicais do ambiente



externo, alterou de maneira antecipada o período de validade dos planos estratégicos. A Unidade Estratégia e Organização, apresentada na Figura 9, está vinculada ao Presidente do Banco do Brasil. Segundo afirmação obtida em entrevista, ela tem a responsabilidade de coordenar o processo de formulação, disseminação e acompanhar a estratégia corporativa.

A estrutura do Banco do Brasil apresenta unidades organizacionais classificadas em estratégicas, táticas e operacionais. As estratégias representam o primeiro nível de segmentação dos processos e responsabilidades do Banco. As áreas são agrupadas em função dos processos de negócios e gestão. Englobam as diretorias, as unidades administrativas, as gerências autônomas e auditoria interna. As unidades táticas têm como atribuição o gerenciamento dos canais de distribuição em nível regional: são as Superintendências. As operacionais representam a segmentação das atividades operacionais.

#### **4.2.1 Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico no Banco do Brasil é elaborado após a definição da estratégia corporativa que, conforme o *Suplemento Especial Estratégia Corporativa* (2000-2002), visa:

- a) Formalizar as decisões sobre os rumos da empresa, visão do futuro, missão, valores e crenças, forças impulsionadoras, intenção estratégica, mercado, negócios e suas ênfases, e orientações estratégicas.
- b) Posicionar a empresa frente aos diversos grupos de interessados: sociedade, acionistas, investidores, clientes, funcionários, dirigentes, órgãos fiscalizadores e legisladores, formadores de opinião, fornecedores e parceiros.
- c) Orientar as decisões da empresa sobre posições, projetos e ações.

A estratégia corporativa preservou as características do Banco do Brasil como uma empresa sólida, competitiva e moderna, enquanto definiu um perfil mais dinâmico, orientado para valores econômicos e sociais em expansão, com base nas expectativas e cenários para os próximos cinco anos. Trata-se de um documento que consolida os objetivos de longo prazo

da empresa.

O Banco do Brasil, de acordo com informações obtidas nas entrevistas, adotou metodologia simplificada para elaboração do plano estratégico, utilizou teorias administrativas existentes, fez diagnóstico observando o mercado e analisando os pontos fortes e fracos do banco.

Observou-se que os entrevistados consideram a metodologia como uma rotina e se preocupam com a sintonia entre todos os envolvidos no processo de planejamento. Tal metodologia, de acordo com as informações, foi estruturada nas seguintes etapas, partindo das Diretorias:

- 1º - análise do cenário, por meio de pesquisa de mercado obtêm-se informações relevantes no sentido de detectar oportunidades e ameaças;
- 2º - são elaborados os objetivos e metas do plano diretor, plano de mercados, orçamento geral e acordo de trabalho;
- 3º - são elaboradas as estratégias para o atingimento dos resultados;
- 4º - as Diretorias repassam esse plano diretor e o de mercados para a Distribuição;
- 5º - a Distribuição e a Controladoria definem as metas e as enviam para as Superintendências Estaduais;
- 6º - as Superintendências Estaduais repassam para as Regionais;
- 7º - as Superintendências Regionais repassam para as agências;
- 8º - as agências analisam os dados, divulgam as metas e os números;
- 9º - cada agência define suas estratégias;
- 10º - a partir das estratégias definidas, cada agência elabora o seu plano operacional.

O Plano Diretor, Plano de Mercados, Orçamento Geral e Acordos de Trabalho são desdobramentos da estratégia corporativa. Esses documentos são elaborados com subsídios de pesquisas de clientes e funcionários, e com a contribuição de superintendentes e gerentes do

país e do exterior, de especialistas de mercado e de diversas áreas do Banco. o plano estratégico é elaborado um programa de atuação para cinco anos, com possibilidade de revisões anuais, que são previstas no Estatuto.

O Plano Diretor, que tem periodicidade anual, consolida as metas a curto prazo, do ponto de vista negocial. O Plano de Mercados, assim como o Plano Diretor, também é anual e estabelece as metas de curto prazo, porém de acordo com o detalhamento por mercados a serem atendidos.

O Orçamento Geral é um documento que traz a quantificação dos planos do Banco e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada.

No Banco do Brasil, o planejamento estratégico viabiliza o planejamento operacional. O planejamento estratégico do Banco do Brasil é formulado pela diretoria de cada unidade a partir da análise do cenário. Nele procura-se maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças. O planejamento operacional é formulado a partir do envolvimento das pessoas das diversas unidades, em diferentes níveis hierárquicos, durante a elaboração do processo orçamentário.

Ao elaborar o plano estratégico, o Banco do Brasil estabelece os objetivos, as metas e planos, com a finalidade de alavancar a empresa para a situação desejada. De acordo com um dos entrevistados, o processo do planejamento estratégico segue os seguintes passos:

- a) Formulação estratégica - as estratégias são formuladas a partir dos cenários ambientais, em que se estabelece o rumo a ser seguido. Nessa fase elaboram-se as diretrizes, objetivos estratégicos e coletam-se os indicativos necessários para o estabelecimento dos planos de todas as unidades, com a finalidade de conduzir a empresa. É reformulada a cada cinco anos, passando por revisões periódicas. É aprovada pelo Conselho de Administração.
- b) Plano Diretor – consolida as metas a curto prazo, do ponto de vista negocial, e tem

periodicidade anual. É aprovado pelo Conselho de Administração.

- c) Orçamento geral – quantifica os planos do Banco e permite a simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada. É aprovado pelo Conselho de Administração.
- d) Plano de Mercados – também é anual e estabelece as metas de curto prazo, porém de acordo com o detalhamento por mercados a serem atendidos. É aprovado pelo Conselho Diretor.
- e) Plano operacional – consolida as metas de curto prazo de cada uma das áreas do banco, no âmbito das Unidades Estratégicas. É aprovado pelas Diretorias e Unidades.
- f) Orçamento por áreas – consubstancia a quantificação do Plano Operacional das Unidades Estratégicas, do ponto de vista econômico. É aprovado pelo Conselho Diretor.

Embora todos os segmentos estejam subordinados às mesmas diretrizes, são as agências que convivem com a necessidade diária de atingir metas definidas a partir do orçamento global elaborado pelas instâncias superiores. Todo planejamento em termos de mercado, as campanhas de vendas, os programas e inovações tecnológicas produzem seus efeitos positivos ou negativos nas agências.

As diretrizes servem para balizar as ações em todos os níveis da organização. A partir das diretrizes são elaborados os objetivos estratégicos que irão auxiliar as unidades na elaboração dos planos operacionais para o atingimento das metas.

O planejamento estratégico é formulado pela diretoria de cada unidade, a partir dos cenários ambientais, maximizando-se as oportunidades e minimizando-se as ameaças. O planejamento operacional é formulado a partir do comprometimento dos funcionários dos diversos níveis hierárquicos, e materializado por meio da elaboração do processo orçamentário, que fica sob a responsabilidade do gerente da agência.

Segundo um dos entrevistados, como a coordenação do processo de planejamento está a cargo da unidade Estratégia e Organização, que tem entre suas atribuições manter todas as

áreas do Banco comprometidas com o planejamento estratégico, essa sintonia entre as áreas é fundamental.

Após a elaboração do Orçamento Geral do Banco, que é aprovado pelo Conselho de Administração, a Distribuição e a Controladoria distribuem as metas entre as diversas unidades do Banco, isso ocorre após todos os estudos necessários, análises e simulações. Na sequência, as metas são repassadas às Superintendências, após análise criteriosa de mercado e de características de cada região, levando em consideração os resultados econômicos que o Banco precisa atingir.

As Superintendências Regionais avaliam o porte e o perfil de cada agência, o mercado e repassam as metas.

#### **4.2.2 O planejamento operacional**

Com base no planejamento estratégico se elabora o planejamento operacional. A quantificação física e monetária das metas se dá por meio da elaboração do orçamento. É no orçamento que constam os valores que procuram otimizar o resultado do Banco e da Agência.

No processo de elaboração do orçamento, os funcionários são envolvidos com o objetivo de buscar e alcançar a participação de todos na maximização dos resultados. Várias pessoas de diversos níveis hierárquicos são envolvidas. A preocupação é otimizar o resultado global da empresa, porém, todas as unidades do conglomerado possuem os seus orçamentos.

A elaboração do orçamento da empresa é anual e ele está subordinado a uma meta central, que se resume em lucratividade equivalente a um percentual do seu Patrimônio Líquido. Essa meta é distribuída para todas as dependências, subdividindo-se nas centenas de bens e serviços oferecidos ao público.

O orçamento serve como direcionador das ações, visando, de acordo com as

estratégias das organizações e potencial do mercado, definir quanto se espera que cada produto contribua na formação do resultado do Banco.

As unidades devem observar as estratégias da organização e o potencial do mercado, para definir quanto se espera de cada bem ou serviço na formação do resultado do Banco.

No acompanhamento do resultado, o gerente possui um aplicativo chamado ORC (Orçamento), através do qual pode simular e/ou acompanhar os resultados da agência. Cabe ao gestor contribuir para o atingimento do sucesso do Banco.

Os gerentes são avaliados pelo alcance do resultado econômico, que mostra a capacidade em gerar resultados pelo cumprimento da estratégia e pelas operações nas unidades. Além disso, avalia-se a possibilidade de alinhar as ações das agências às estratégias traçadas para a organização.

Até recentemente as Superintendências repassavam às agências um modelo para elaboração do POA - Planejamento Operacional das Agências, o que atualmente não mais ocorre. Os entrevistados desconhecem a metodologia específica para a elaboração do planejamento operacional. Cada dependência elabora o seu planejamento operacional e utiliza os recursos que tem à disposição para alcançar maior competitividade.

#### **4.2.3 Busca da competitividade**

Conforme visto anteriormente, a maior parte dos estudos costuma tratar a competitividade como fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa. Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997) definem a competitividade como “a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

A competitividade tem característica extrínseca relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. O que se pôde perceber nas entrevistas foi que o Banco do Brasil, até bem pouco tempo, tinha uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado. Porém, com a reestruturação do Banco, hoje ela é ágil, moderna e mais competitiva.

O Banco do Brasil desenvolveu um programa de ajuste voltado para ampliar a interatividade com o cenário, buscando, no curto prazo, eliminar desequilíbrios financeiros, e a médio e longo prazos, modernizar a empresa para enfrentar o ambiente de incertezas e de forte concorrência. O Banco do Brasil precisou adaptar-se ao novo ambiente, porque era a condição de sobrevivência. O mercado cada vez mais competitivo exigiu estratégias mais bem definidas, bem como a identificação dos principais focos negociais, configurando-se como condições indispensáveis para permanecer competitivo.

Os inúmeros postos de atendimento, o sistema que o Banco disponibiliza aos seus clientes, a equipe treinada e os bens e serviços que o Banco oferece, caracterizam o Banco do Brasil como uma empresa competitiva.

#### 4.3 FATORES CONSIDERADOS NO PLANO ESTRATÉGICO DO BANCO DO BRASIL

A unidade Estratégia e Organização, responsável pelo processo de planejamento estratégico, está estruturada, conforme verificado nas entrevistas, da seguinte forma: gerência de assessoramento econômico, gerência de monitoramento estratégico e prospecção, gerência de estratégia e planejamento empresarial, gerência de arquitetura organizacional e divisão de administração. Todas essas gerências observam os fatores sistêmicos, estruturais e empresariais, no que se refere ao planejamento do Banco.

Para efetuar o planejamento operacional, cabe aos gerentes de agência viabilizar a

estratégia da organização para a agência que está sob a sua responsabilidade, buscando os resultados projetados. Para implementá-lo, o gerente precisa conhecer as diretrizes e os objetivos estratégicos, as estratégias de segmento de mercado e produtos, o foco negocial e o potencial de sua agência.

Para ser eficaz, o planejamento operacional deve conter um estudo dos segmentos priorizados na praça onde a agência está inserida, os produtos adequados, os argumentos de venda e o padrão de atendimento, além de uma avaliação da estrutura da agência em termos de recursos tecnológicos, materiais e humanos e dos resultados que dela se espera.

O gerente de agência tem a responsabilidade de fazer com que sua agência seja competitiva e que contribua para o resultado global do banco. Para isso, considera, na análise e na elaboração do plano operacional, os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Embora tenham sido considerados estes três fatores, eles não foram denominados dessa forma pelos entrevistados. A terminologia foi adotada para organizar este trabalho, de acordo com a metodologia proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1997).

#### **4.3.1 Fatores empresariais**

Os fatores empresariais correspondem a um conjunto de fatores que englobam as seguintes áreas: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Analizou-se a observância desses fatores no processo de planejamento estratégico do banco na busca da competitividade sistêmica. A unidade Estratégia e Organização é que se preocupa com os fatores empresariais.

Ao coordenar o processo de planejamento estratégico, a unidade Estratégia e Organização tem diversas funções, dentre as quais pode-se registrar:

- a) formular, propor e acompanhar modelos de gestão;
- b) modelar o plano de cargos;



- c) definir instrumentos para o processo de gestão e sistema de apoio à decisão;
- d) gerir sistema de informações de inovação;
- e) disseminar cultura de inovação;
- f) conduzir a implantação de projetos-piloto;
- g) coordenar o processo de *benchmarking*;
- h) planejar o processo de inteligência empresarial.

As funções apresentadas estão diretamente ligadas à gestão e inovação, por isso integram os fatores empresariais.

A unidade Estratégia e Organização também está envolvida com os assuntos relativos ao processo de gestão da qualidade do Banco do Brasil, o que representa, mais uma vez, a preocupação com os fatores empresariais.

Constatou-se, dessa forma, que apesar do termo “fatores empresariais” não fazer parte do dia-a-dia dos entrevistados, eles são considerados pelo Banco do Brasil. As pessoas entrevistadas não estão familiarizadas com a terminologia empregada neste trabalho (fatores empresariais). No entanto, os mesmos são considerados e observados com atenção durante todo o processo de elaboração do planejamento e do plano de ação, bem como, na rotina diária de trabalho destes mesmos entrevistados.

#### **4.3.2 Fatores estruturais**

Para Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), os fatores estruturais são os que determinam o poder de decisão e interferência de cada empresa no mercado, conforme o padrão de concorrência dominante. Entre estão o mercado, a configuração do segmento da indústria, os incentivos e a própria regulação da concorrência.

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) consideram que o dinamismo do mercado e o

grau de exigência dos consumidores, assim como as configurações industriais, são itens importantes na determinação do desempenho competitivo da indústria. Mencionam ainda as relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas e o regime de incentivos e regulação da concorrência como parte dos fatores estruturais que mais se evidenciam dentro do poder decisório.

A Divisão de Direcionamento Mercadológico, vinculada à unidade Estratégia e Organização, possui as seguintes funções:

- a) estruturar modelos de análise e decisão mercadológica;
- b) gerir o sistema de informações de mercado;
- c) prestar consultoria em segmentação e posicionamento dos mercados;
- d) gerir a perspectiva de satisfação do cliente.

Nota-se que os fatores estruturais são considerados quando menciona-se modelos de análise e decisão mercadológica, informações de mercado, segmentação e posicionamento de mercados e satisfação do cliente.

Conforme já considerado no capítulo 3 deste trabalho, o Banco do Brasil está inserido no Sistema Financeiro Nacional, e sendo assim, as suas diretorias obedecem a leis, regulamentos e normas específicas.

Portanto, embora não estando familiarizados com o termo “fatores estruturais”, os mesmos são cuidadosamente observados pela unidade Estratégia e Organização na busca da competitividade sistêmica.

#### **4.3.3 Fatores sistêmicos**

Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1997) apontam, como fatores sistêmicos, aqueles sobre os quais a empresa não tem como intervir. São fatores externos às mesmas, porém podem

alterar as características do ambiente competitivo e podem permitir vantagens ou desvantagens competitivas que as empresas de um país possuem em relação aos concorrentes no mercado internacional. São os fatores macroeconômicos, políticos-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

A Gerência de Assessoramento Econômico tem a função de analisar o ambiente macroeconômico, elaborar estudos e análise de cenários macroeconômicos. É responsável pela metodologia de pesquisa e avaliação macroeconômica.

Além dessas funções principais, tem ainda entre suas atribuições as seguintes:

- a) acompanhar as políticas públicas do Governo Federal;
- b) conhecer, acompanhar, analisar e elaborar estudos sobre a economia nacional e internacional;
- c) identificar e acompanhar os focos de crise mundial e seus possíveis impactos sobre a economia brasileira;
- d) estudar e acompanhar a evolução do PIB brasileiro;
- e) elaborar cenários para as variáveis macroeconômicas.

Acompanhamento das políticas governamentais, estudos sobre economia nacional e internacional, sobre focos de crise e seus impactos, acompanhamento da evolução do PIB e elaboração de cenários para as variáveis macroeconômicas estão dentro de ações relacionadas aos fatores sistêmicos.

Sendo assim, nota-se que os fatores sistêmicos são plenamente considerados na elaboração do plano estratégico do Banco do Brasil sendo isso, inclusive, uma das razões do seu sucesso competitivo no mercado.

#### 4.4 ANÁLISE DA BUSCA DA COMPETITIVIDADE

Foi possível identificar que o Banco do Brasil define a estratégia corporativa de forma centralizada, sob a coordenação da unidade Estratégia e Organização. As Diretorias, que estão localizadas em Brasília/DF, são responsáveis pela formulação de estratégias que terão validade por cinco anos. Para isso fazem um diagnóstico, que consiste no levantamento anual da situação e tendências do mercado; e pelo plano estratégico, que é elaborado para o período de um ano. O planejamento estratégico subsidia o orçamento anual.

Definido o plano estratégico, documento que consolida as prioridades para o banco, registrando o que deve ser feito, este é repassado à Distribuição e à Controladoria, em seguida passa para as Superintendências Estaduais, que o repassam para as Regionais, e as Regionais o encaminham às Agências.

As Superintendências Estaduais são unidades do nível organizacional tático, vinculadas hierarquicamente à diretoria de Distribuição e Canais de Varejo e, funcionalmente, às diretorias responsáveis por clientes. Têm a responsabilidade de responder, em sua região geopolítica, dentre outras atividades, pela implementação das estratégias de relacionamento com clientes, na forma estabelecida pelas Diretorias responsáveis por clientes, e pela implementação das estratégias negociais de cada segmento do mercado. Além disso, garantem que os negócios, serviços e processos, conduzidos no âmbito da superintendência, estejam de acordo com as leis e normas internas.

As Superintendências estaduais dividem-se em duas áreas: a negocial e a administrativa. A administrativa, entre outras responsabilidades, conduz o atendimento e a execução do planejamento e orçamento em sua jurisdição. Recebe orientação estratégica das Diretorias de Clientes, de Produtos e de Canais.

As Superintendências Estaduais coordenam o planejamento das redes de distribuição,

varejo e governo, de acordo com as orientações recebidas das diretorias, e subsidiam as superintendências regionais com dados e informações.

As Agências Varejo são agrupadas em rede e administradas pelo Superintendente Regional. As Agências Varejo, que formam uma rede, pertencem à mesma região geoeconômica. Conforme informação de um dos entrevistados, a agência varejo é um conjunto de dependências bancárias modeladas para realizar o atendimento ao cliente. A Superintendência Regional também coordena e acompanha o processo de planejamento e orçamento em sua jurisdição.

Dessa forma, há uma integração entre todos os níveis organizacionais, até se chegar ao destino final, que são as agências, onde deve ocorrer o processo de adaptação, conforme apresentado na sequência.

#### **4.4.1 Plano operacional nas agências**

Ao serem definidos os números do orçamento, com base nas metas estabelecidas e no plano estratégico do Banco, os responsáveis pelas agências devem considerar as particularidades relacionadas, como fatores empresariais, estruturais e sistêmicos.

Para a agência alcançar o resultado projetado e manter-se competitiva, o gerente da agência requer a adoção de uma estratégia fundamental, que é manter a equipe informada, treinada, capacitada e motivada, sabendo onde quer chegar e com acompanhamento efetivo.

Para elaborar o plano operacional fazem-se necessárias ações, que precisam ser implementadas, tais como: comunicação, divulgação e comprometimento das pessoas envolvidas.

No caso da agência observada, quando os dados chegam na agência, o gerente os analisa, compartilha com os demais gerentes e estes com suas equipes. Analisam as metas que

devem ser atingidas e que estão sob sua responsabilidade.

Assim, no âmbito das agências, ficou evidenciado que o gerente é responsável pelos resultados da agência e que esta contribui para o resultado geral da organização.

#### **4.4.2 Execução do plano na busca da competitividade nas agências**

A definição de competitividade apresentada por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) se resume à capacidade da empresa formular e implementar estratégias que permitem manter uma posição no mercado.

As agências do Banco do Brasil, após receberem os números do orçamento, que são repassados através das Superintendências regionais, com base no Planejamento Estratégico da organização, buscam o atingimento das metas estabelecidas. As agências são responsáveis pelo resultado geral do Banco do Brasil.

As agências, ao desenvolverem seus planos, levam em consideração os recursos que dispõem e o mercado no qual estão inseridas.

Cada agência apresenta particularidades, características próprias e está inserida em mercados distintos, razões pelas quais as ações são distintas. O Banco do Brasil não desenvolveu uma metodologia específica para que suas agências permaneçam competitivas. Cabe ao gerente da agência a responsabilidade de coordenar a execução dos planos na busca da competitividade.

No capítulo seguinte procede-se à análise da competitividade da agência Hugo Lange, considerando a metodologia proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997).

## 5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA AGÊNCIA HUGO LANGE

Neste capítulo apresenta-se a análise da competitividade da agência objeto de estudo deste trabalho. Inicia-se com a descrição da agência Hugo Lange. Em seguida, apresentam-se os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, conforme a metodologia proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997). Discorre-se, também, sobre os pontos fortes e fracos da elaboração do plano operacional. Por último, analisa-se a execução do plano e a competitividade da agência Hugo Lange.

### 5.1 DESCRIÇÃO DA AGÊNCIA HUGO LANGE

A agência Hugo Lange, unidade de análise, localiza-se em Curitiba, Estado do Paraná, capital onde operam 299 agências, pertencentes a 44 instituições financeiras diferentes, sendo que destas, 34 agências são do Banco do Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)). A praça de Curitiba, em setembro de 2002, conforme dados informativos do sistema bancário do Estado (<https://intranet2.bb.com.br>), possuía 1.642.404 clientes correntistas, sendo 1.302.183 pessoas físicas e 340.221 pessoas jurídicas.

Criada em 23 de março de 1991, a agência Hugo Lange, na ocasião, contava com uma equipe de 7 funcionários. É considerada uma agência de pequeno porte, mas sempre apresentou resultados positivos. Com sede na rua Augusto Stresser, possui atualmente 16 funcionários, dois estagiários e um menor. Em setembro de 2002 seu cadastro de clientes era composto por 4.313 clientes, sendo 306 pessoas jurídicas e 4.007 pessoas físicas.

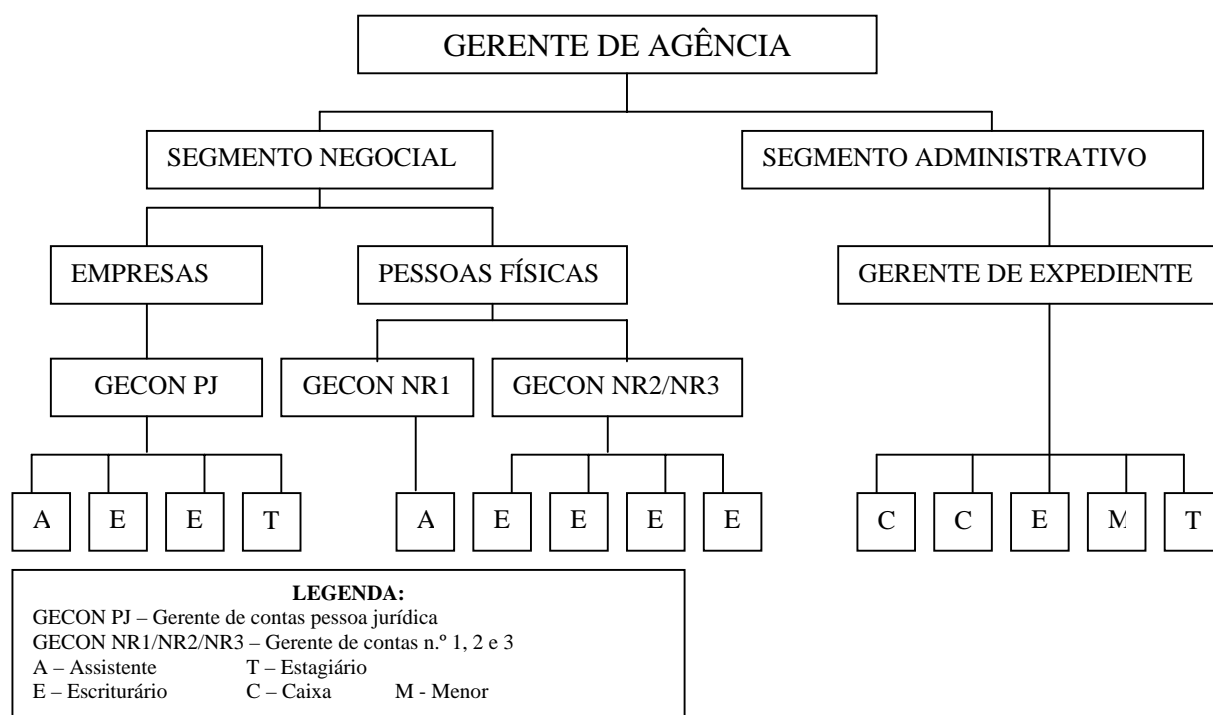
O nome da rua, Augusto Stresser, é uma homenagem ao compositor que marcou época com seu talento e, ao longo dos seus 50 anos, assistiu ao crescimento da cidade, viu suas pequenas chácaras darem lugar ao comércio, que se transformou na principal atividade da

região e referência em toda Curitiba. Hoje é uma rua que se tornou pequena para suportar tanto movimento, em que disputam espaço bancos, lojas e escritórios.

A vocação para o comércio surgiu há cerca de 30 anos. As lojas ganharam o lugar das casas e se tornaram, aos poucos, um centro agitado, em meio à calmaria do bairro Hugo Lange, hoje um dos melhores pontos comerciais da cidade.

Com a criação do Jardim Social, conjunto imobiliário de alto padrão, em 1970, a idéia de um novo mercado foi reforçada. O poder aquisitivo dos moradores do bairro e das redondezas trouxe novas exigências comerciais e, com o tempo, as pequenas lojas deram lugar a empreendimentos mais requintados e diversificados.

Foi nesse mercado que o Banco do Brasil inaugurou a agência que leva o nome do bairro, Agência Hugo Lange. Trata-se de uma agência vinculada ao Pilar Varejo. A estrutura organizacional é de nível II e está vinculada à rede Bacacheri e à Superintendência Regional Curitiba Norte. Seu organograma pode ser observado na Figura 10.



**Figura 10: Organograma representativo da Agência Hugo Lange**

Fonte: elaborada pela autora.



O organograma foi elaborado a partir da observação: o gerente de agência é responsável pelo segmento negocial e administrativo; no segmento negocial, encontra-se uma carteira de contas pessoa jurídica e duas carteiras pessoa física; no segmento administrativo há um gerente de expediente, que é encarregado das atividades administrativas da agência.

O gerente de contas da carteira pessoa jurídica é responsável pela rentabilização da carteira, pelo atendimento e pelos negócios com as empresas, enquanto que os gerentes das carteiras pessoas físicas se encarregam do atendimento e rentabilização das mesmas.

Na agência Hugo Lange, conforme detectado nas entrevistas, não foi feito um planejamento operacional formal para o atingimento dos objetivos e para a manutenção da competitividade. Elaboraram-se planos de ação para atingimento de metas específicas estabelecidas pelo orçamento da agência. Os fatores sistêmicos não foram observados e não foram considerados na elaboração desses planos de ação.

A agência Hugo Lange, localizada em região privilegiada de Curitiba, funciona em sintonia com a estratégia corporativa do Banco do Brasil, com o objetivo de atingir as metas estabelecidas, conforme apresentado a seguir.

## 5.2 O PLANO OPERACIONAL NA AGÊNCIA HUGO LANGE

Após a conclusão do processo de orçamento e determinação das metas, a agência recebe o orçamento e procura elaborar os planos de ação. O atingimento das metas fixadas, de responsabilidade do gerente da agência, é acompanhado pela Superintendência Regional.

Na agência Hugo Lange foi possível observar que, de início, é feito um diagnóstico dos recursos disponíveis. A partir de então, o gerente busca participação dos funcionários para

a obtenção dos resultados.

Constatou-se que, embora a agência esteja competindo com sucesso em seu contexto, os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, apresentados por Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997), não são observados plenamente, em todas as suas subdivisões.

Conforme apresentado no capítulo 2 deste trabalho, os fatores empresariais se subdividem em capacidade gerencial, de inovação, produtiva e de recursos humanos; os fatores estruturais, em mercado, configuração do segmento da indústria e incentivos e regulação da concorrência; os sistêmicos, em macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

Vale destacar que o estudo de caso concentrou-se em apenas uma agência para verificar a forma de elaborar os planos operacionais nas agências do Banco do Brasil. Nesta observou-se que as pessoas entrevistadas não estão familiarizadas com tal terminologia. Desse modo, as informações obtidas receberam tratamento teórico e foram direcionadas para atender a cada fator competitivo apresentado.

No entanto, os fatores considerados e que foram relatados não correspondem à totalidade das subdivisões apresentadas por Ferraz, Kupfer e Haguenauer. Por essa razão, optou-se por subdividir apenas em fatores empresariais, estruturais e sistêmicos, conforme segue.

### **5.2.1 Fatores empresariais**

Conforme exposto pelos entrevistados, o gerente da agência é o principal gestor da unidade. Portanto, ele é o responsável pelos resultados a serem alcançados em cada período. Para isso, deve buscar o apoio de toda a equipe.

O processo de gestão deve estar em sintonia com a estrutura organizacional. No Banco

do Brasil fundamenta-se nas seguintes questões: foco no cliente; concentração nos negócios; gerência por unidade de negócios; agilidade; eficiência nos custos; sinergia.

A partir daí, da implantação do processo de gestão, o Banco tornou-se mais ágil, com foco no cliente e concentrado nos negócios. A estratégia fundamental adotada pelo Banco é a constante conscientização de seu corpo funcional sobre a importância do cliente. Quando o Banco do Brasil concentrou-se no negócio e com foco no cliente, ele tornou-se uma empresa mais competitiva.

A palavra de ordem, nos últimos anos, não só no Banco do Brasil mas também em outras empresas que querem progredir, é o atendimento. De nada adianta as empresas gastarem fortunas em marketing, tecnologia, instalações, se não houver treinamento de seus funcionários para atender bem os clientes. O cliente é um dos componentes importantes em qualquer estratégia empresarial. Obviamente, os funcionários devem conhecer o que fazem, ser treinados, trabalhar em sintonia com suas equipes, devem estar em constante troca de idéias para atender bem o cliente.

O sistema de informações do Banco do Brasil é alimentado por diversos aplicativos que subsidiam, com informações, os gestores no processo de tomada de decisão e acompanhamento dos números das agências.

Observou-se que os entrevistados acreditam que todos os funcionários da agência estejam envolvidos no processo de adaptação do plano estratégico ao plano de ação da agência. Isso ocorre porque todos devem estar conscientes do seu papel e dar sua contribuição efetiva para o atingimento dos objetivos.

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.14), “as estratégias devem ser aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa. É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos do sucesso. Essas são tarefas centrais da gestão empresarial competitiva”.

O Banco do Brasil está constantemente atento em promover a competitividade. Disponibiliza vários tipos de treinamentos, proporcionando ao funcionário oportunidade para manter-se capacitado e treinado.

O desenvolvimento tecnológico também é preocupação constante do Banco do Brasil. É um diferencial, que faz com que o Banco seja competitivo, disponibilizando máquinas, equipamentos e sistema *on line*, o que agiliza o atendimento e os processos internos, atendendo às expectativas do cliente.

Com os relatos dos entrevistados, pode-se afirmar que os fatores estruturais são observados pelos funcionários da agência Hugo Lange. A agência busca envolver os funcionários no desenvolvimento do plano de ação. Isso mostra que o Banco procura motivar seus funcionários a superar desafios e desenvolver a capacidade criativa.

### **5.2.2 Fatores estruturais**

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.18) comentam que “os esforços empresariais em busca de uma gestão competitiva, capacitação para produzir e inovar, e recursos humanos com alta produtividade são apenas uma parte do problema competitivo”. Complementam dizendo que, mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência constituem fatores estruturais igualmente decisivos para a competitividade.

Segundo informações dos entrevistados, atualmente, os clientes têm aumentado os níveis de exigência, buscando rapidez, conveniência e praticidade nos serviços. Buscam a modernidade que os avanços tecnológicos oferecem. Por isso, o Banco do Brasil mantém-se atualizado nessa área.

As mudanças significativas ocorridas nos últimos tempos estão justamente na atenção

ao cliente. As empresas já perceberam que não basta lançar um produto e desenvolver estratégias para o cliente comprar. Devem, antes de tudo, fazer pesquisas para verificar o que realmente os clientes necessitam. Aí então fabricam produtos tangíveis ou intangíveis, moldados às necessidades do cliente. Com isto a possibilidade de êxito no lançamento do produto aumenta significativamente.

Constatou-se, no estudo, que a agência Hugo Lange observa os fatores estruturais. Está atenta aos níveis de exigência dos clientes e ao dinamismo do mercado. Os entrevistados não discorreram sobre os determinantes relacionados à configuração da indústria e incentivos e regulação da concorrência.

### **5.2.3 Fatores sistêmicos**

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p.25) afirmam que “são diversas as formas diretas e indiretas através das quais as determinantes sistêmicas exercem papel decisivo sobre a competitividade das empresas industriais”. Os fatores sistêmicos são os fatores externos e que alteram a competitividade das empresas.

Ao serem questionados sobre fatores sistêmicos e sobre os determinantes que compõem estes fatores, os entrevistados da Agência Hugo Lange nada responderam. Apenas um deles, muito superficialmente disse que o planejamento estratégico é formulado pela diretoria de cada unidade, a partir de cenários ambientais, maximizando as oportunidades do mercado.

No entanto, na prática, qualquer alteração ocorrida nos determinantes macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais interfere diretamente nas ações da agência. Os entrevistados não se referiram a tais determinantes, certamente por entenderem-no como alvo da preocupação dos níveis

estratégicos da organização.

### 5.3 PONTOS FORTES E FRACOS DA ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO NA AGÊNCIA HUGO LANGE

Segundo Oliveira (1996), ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional, e ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem operacional.

A agência Hugo Lange tem diversos pontos fortes, que superam os pontos fracos. A análise das informações obtidas pelos entrevistados e a observação de como a ação ocorre, na prática, permitem essas constatações.

#### 5.3.1 Pontos fortes

Como pontos fortes observados na Agência Hugo Lange, vários aspectos podem ser registrados: embora tenha número reduzido de funcionários há envolvimento e comprometimento de todos os funcionários para alcançar as metas estabelecidas; a facilidade de comunicação entre os componentes da equipe da agência; o próprio sistema de informações, com diversos aplicativos, facilitam o acompanhamento das metas e o espírito de equipe.

Em relação aos fatores empresariais, constatou-se que há preocupação constante. Nota-se que a estratégia corporativa é frequentemente divulgada. São realizados treinamentos e reciclagem, buscando a capacitação dos funcionários. Como consequência, a agência atinge as metas fixadas.

Os fatores estruturais são observados, pois verificou-se que os funcionários procuram

superar-se no atendimento, agindo com presteza, segurança e agilidade. Atuam de forma ética e seguem as instruções normativas.

As agências do Banco do Brasil, não só a investigada, dispõem de recursos tecnológicos de última geração, o que facilita o trabalho, proporcionando rapidez nos procedimentos internos e no atendimento ao cliente.

A agência também conta com funcionários motivados e capacitados, responsáveis e comprometidos com o atingimento dos resultados propostos pelo planejamento estratégico e operacional. Por essa razão, a performance da agência tem sido positiva, não raras vezes ultrapassando as metas estabelecidas.

### **5.3.2 Pontos fracos**

Quanto aos fatores sistêmicos, sobre os quais a empresa não tem condições de intervir diretamente, observou-se que, na agência, não há uma análise formal total de todos os agentes na elaboração do plano de ação para atingimento das metas. Esses fatores alteram direta e indiretamente a competitividade das empresas, sendo assim, a não observação desses fatores pode comprometer o resultado esperado.

A inexistência de uma metodologia específica e de um processo sistematizado para a elaboração do plano operacional do Banco do Brasil nas agências conduz à adoção de procedimentos não padronizados, de modo que alguns aspectos importantes podem passar despercebidos, comprometendo a competitividade.

A metodologia proposta por Ferraz, Kupfer e Haguénauer enfatiza que os determinantes precisam ser analisados e observados para permanência ou manutenção da competitividade. No entanto, muitas vezes, esses determinantes extrapolam o ambiente da empresa.

Embora se tenha constatado esses pontos fracos na agência pesquisada, os resultados da agência são positivos. Acredita-se que se fosse utilizada uma metodologia para a elaboração do plano operacional nas agências, o êxito seria maior e haveria mais facilidade para adequar-se à realidade da praça em que está situada. Pode-se afirmar que o desafio é a capacidade e a competência para adaptar-se às mudanças tecnológicas e de mercado.

Os funcionários da Agência Hugo Lange são motivados, treinados, comprometidos e trabalham em equipe, o que constitui um ponto forte que conduz a resultados positivos. Os planos de ação, mesmo sendo elaborados sem uma metodologia, envolvem e comprometem a todos. A equipe assume o compromisso e busca resultados.

#### 5.4 A EXECUÇÃO DO PLANO E A COMPETITIVIDADE DA AGÊNCIA HUGO LANGE

A busca da manutenção da competitividade faz parte da rotina diária dos funcionários do Banco do Brasil da agência Hugo Lange. Os dados são divulgados regularmente e a reavaliação é constante.

Após a definição dos números e das metas para a agência, o gerente mobiliza toda a sua equipe. A conscientização da necessidade de manter-se competitivo é internalizada por todos. O diálogo constante e a comunicação é incentivada. A motivação da equipe é um ponto forte da agência pesquisada.

Constatou-se que não há metodologia para a elaboração dos planos operacionais, mas quando se estabelece ações e metas, todos passam a executar o que foi definido em busca da competitividade.

A agência Hugo Lange do Banco do Brasil apresenta bons resultados, é competitiva. A



seguir apresenta-se como a agência pesquisada analisa e considera os fatores da competitividade conforme a metodologia de Ferraz, Kupfer e Haguenauer.

#### **5.4.1 Fatores empresariais**

Os fatores empresariais são considerados pela agência pesquisada ao executar os planos de ação na busca constante da manutenção da competitividade.

Constatou-se que a agência mantém o foco no cliente, a preocupação com a qualidade no atendimento, os funcionários procuram melhorar diariamente os serviços prestados.

O gerente da agência Hugo Lange mantém sua equipe ciente da importância do cliente para a instituição e da necessidade do constante treinamento e aperfeiçoamento para manter-se competitiva.

#### **5.4.2 Fatores estruturais**

A agência Hugo Lange busca a capacitação dos funcionários. Os treinamentos e reuniões são constantes. O funcionário bem treinado prestará um atendimento diferenciado e estará contribuindo para que a agência permaneça competitiva.

Outro aspecto que se observa na agência pesquisada e que contribui para sua competitividade são os recursos tecnológicos.

#### **5.4.3 Fatores sistêmicos**

Os fatores sistêmicos, aqueles sobre os quais as empresas não têm como intervir,

exercem influências sobre a competitividade das mesmas.

A agência Hugo Lange é uma dependência do Banco do Brasil no nível operacional. Não observa os fatores sistêmicos quando elabora os planos de ação, mas prevê que quaisquer alterações no âmbito dos determinantes que compõem esses fatores incorrerão em alterações e adaptações do mesmo à realidade sistêmica.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do presente estudo, à luz da pesquisa teórica e empírica realizada. Como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema, são apresentados alguns aspectos da pesquisa passíveis de novos estudos e investigações.

### 6.1 CONCLUSÕES

O Banco do Brasil é uma empresa de economia mista, com quase dois séculos de participação no mercado nacional. No entanto, como todas as empresas, nos mais diversos segmentos, teve que realizar mudanças substanciais na sua forma de gerenciar e realizar suas atividades, para se adaptar às exigências do mercado.

Em toda a história do Banco do Brasil, ocorreram adaptações e adequações ao dinamismo do mercado. Mas, somente no início da década de 1980 começou a ter uma preocupação maior, por parte de seus dirigentes, com o planejamento estratégico.

O objetivo geral do trabalho consistiu em efetuar uma análise da competitividade sistêmica de uma agência do Banco do Brasil. Tal objetivo foi perseguido durante todo o processo de investigação, com base em fundamentação teórica e estudo de caso, realizado por meio de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, na agência Hugo Lange, em Curitiba/PR.

Observou-se que o Banco do Brasil possui uma estrutura formalmente organizada, dentro da qual se encontra a unidade Estratégia e Organização, que coordena e instrumentaliza o processo de elaboração do Plano Estratégico, que deve ser observado nas

agências, visando a manutenção da competitividade. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido.

Analisando as informações obtidas, observou-se que o processo de elaboração do plano estratégico do Banco do Brasil é centralizado. A estratégia corporativa apresenta as aspirações do Banco do Brasil por um prazo de cinco anos e tem como base as expectativas e os cenários. Ela subdivide-se em plano diretor e plano de mercados. No plano diretor estão a missão, as crenças e os valores; no plano de mercados figuram as estratégias por pilares negociais. Para cada segmento de negócio são analisadas oportunidades para identificar os que serão priorizados.

Por meio das entrevistas e de pesquisa documental, constatou-se que o plano estratégico, ao ser repassado às agências, apresenta indicadores para a elaboração do plano operacional, para o cumprimento das metas estabelecidas. Na análise do estudo de caso utilizou-se como fundamentação teórica a metodologia de Ferraz, Kupfer e Haguenaue, particularmente sobre os determinantes da competitividade, que enfatizam aspectos empresariais, estruturais e sistêmicos.

Constatou-se que, apesar da terminologia não ser comum para os funcionários do Banco do Brasil, esses fatores são considerados pelos responsáveis pela elaboração do Plano Estratégico. Além disso, verificou-se que essa preocupação em observá-los contribui para a competitividade do Banco do Brasil.

Na elaboração do plano estratégico, o Banco do Brasil observa os aspectos empresariais, estruturais e sistêmicos. Porém, quando a agência se incumbiu de elaborar o plano operacional, os aspectos sistêmicos não são observados, por estarem relacionados com o nível estratégico do Banco.

Na agência Hugo Lange não é elaborado um plano operacional, no qual deveriam constar os planos de ação e todas as informações referentes aos aspectos empresariais e

estruturais específicos da agência, além dos fatores sistêmicos que constaram do planejamento estratégico. Por meio das entrevistas com funcionários e da observação realizada, verificou-se que são observados os fatores empresariais e estruturais, mas os fatores sistêmicos não são considerados, porque o nível estratégico da organização é que se responsabiliza pela observância de tais fatores. Além disso, não há uma metodologia para elaborar o plano operacional na agência.

Por se tratar de um estudo de caso, não se pode afirmar que as agências do Banco do Brasil observam os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos para manter a competitividade, da mesma forma seria incorreto concluir que as agências não elaboram o plano operacional. Desse modo, as conclusões aqui apresentadas se restringem à agência pesquisada.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Há outras questões relacionadas à competitividade que podem ser enfocadas em trabalhos futuros. Recomenda-se que este estudo tenha continuidade em função do dinamismo do mercado e da busca constante da competitividade. Um estudo que poderia ser desenvolvido, seria uma comparação entre agências do Banco do Brasil, utilizando-se o mesmo referencial teórico.

Seria interessante que novos trabalhos incluíssem a apresentação de metodologias apresentadas por outros autores, visto que este ocupou-se somente da proposta de Ferraz, Kupfer e Haguenaue, relacionada aos fatores de competitividade.

Também trabalhos comparativos poderiam ser desenvolvidos em outras instituições financeiras, seguindo a metodologia usada nesta dissertação.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções fatores críticos de sucesso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES FILHO, Antônio. **Adaptação estratégica na empresa pública e no setor bancário**. Caso do Banco do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. 2000. 257 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Mercado financeiro**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AZEVEDO, Denny P. **Sistema financeiro nacional**. São Paulo: CETEC, 1995.

BANCO DO BRASIL. **Gestores de sucesso**. Brasília: Laboratório de gestão da informação. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2002. (Apostila do curso Gestores de Sucesso promovido pelo BB e dirigido aos funcionários)

\_\_\_\_\_. **Estratégia corporativa 2000-2002**. Suplemento especial 11. Março/2001. (Publicação mensal dirigida aos funcionários do BB)

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.bb.com.br>. Acesso em 10.03.2003

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/Assembleia.jsp>. Acesso em 10.03.2003

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BUZZEL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**: baseado no maior banco de dados de informações estratégicas do mundo. São Paulo: Pioneira, 1991.

CAMINHOS para vencer. **bb.com.você**. Ano 3, n.º 16, set/out 2002. p.20. (artigo sem nome do autor) (Publicação dirigida aos funcionários do BB)

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTE, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas da administração, 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, vol. 1, 1987.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo, Cobra: 2001.

COLAUTO, Romualdo D.; BEUREN, Ilse M. Coleta, análise e interpretação dos dados. *In*: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 11 ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 1999.

\_\_\_\_\_. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 14 ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 20001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, R. H. **Organizations**: strutures, processes and outcomes. 7 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 2 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. ed. São Paulo: LTC, 1999.

LAWRENCE, Paul R.; KORSCH, Jay W. **O desenvolvimento das organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LOPES, João do Carmo; ROSSETI, José Paschoal. **Economia monetária**. 7.ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1997.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa social**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1998

MINTZBERG, Henry. *The fall and rise of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. Estratégias genéricas. Texto abreviado traduzido do livro Generic Strategies: toward a comprehensive framework”. In: MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **Advances in strategic management**. v. 3, Greenwich, CT: Jai Press, 1988. p. 1-67.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 1991.



\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Gouth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico.** conceitos, metodologia e práticas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

O PLANO COLLOR. Disponível em [http:// www.historianet.hpg.ig.com.br](http://www.historianet.hpg.ig.com.br). Acesso em 29.04.2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAUPP, Fabiano M.; BEUREN, Ilse M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUDGE, Luiz Fernando; CAVALCANTE, Francisco. **Mercado de capitais.** Belo Horizonte: Comissão Nacional da Bolsa de Valores, 1993.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia.** São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: D. P. & A. Editora, 1999.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: D. P. & A. Editora, 2000.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças:** os desafios de manter o crescimento e sucesso em organizações que aprendem. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Peri A. **Desenvolvimento financeiro e política monetária**. Rio de Janeiro: Interciência, 1997.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

SLACK, Nigel; *et al.* **Administração da produção**: revisão técnica. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMAS, Philip S. *Envirommental analisys for corporate planning*. **Business Horizon**. out/1974.

THOMPSON, Arthur; STRICKAND, III J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TOLEDO, Geraldo Luciano. **Marketing bancário**: análise, planejamento, processo decisório. São Paulo: Atlas, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JÚNIOR, T. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.